



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

FACULTAD DE CIENCIAS Y TECNOLOGÍAS

SOCIALES Y HUMANIDADES

ESCUELA PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA



“CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL QUE PRESENTAN LOS TRABAJADORES DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS ESTETICOS”

Informe de Tesis Presentado por la Bachiller:

MEDALITH KATTERINE ZURITA ORTIZ

Para optar el Título Profesional de
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

AREQUIPA- PERÚ

2015



DEDICATORIA

A Dios quien ha forjado mi camino y me ha dirigido por el sendero correcto de mi vida,
A mis padres Víctor Zurita Aguirre y Katy Ortiz de Zurita que en todo momento
estuvieron y están conmigo, ayudándome a aprender de mis errores y caídas,
brindándome su apoyo incondicional y su amor filial.

A mi amor Jonatan Montoya Gama quien estuvo y está siempre a mi lado compartiendo
mis logros, por su infinito cariño y sus buenos deseos con la investigación que presento.

Muchas Gracias!



EPIGAFRE

-La vida no es un problema a ser resuelto, sino una realidad a experimentar-
Soren Kierkegaard.

ÍNDICE

RESUMEN	1
ABSTRACT	2
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....	3
INTRODUCCIÓN.....	3
Interrogante de Investigación	5
Variables	5
Interrogantes Secundarias.....	6
Objetivos.....	6
ANTECEDENTES TEÓRICO- INVESTIGATIVOS	7
El clima organizacional.....	7
Concepto de clima organizacional	7
Componentes del clima organizacional	9
Enfoques del Clima Organizacional a través del Tiempo	11
Elementos del Clima Organizacional	13
Importancia del Clima Organizacional.....	14
Características del Clima Organizacional	15
Diagnóstico del Clima Organizacional.....	16
Instrumentos para medir el clima organizacional.....	19
Factores del Clima que influyen en la productividad de una empresa	21
Escala del Clima Organizacional	22
Cómo mejorar el Clima Organizacional (Perio, 1996)	22
Satisfacción Laboral	24
Modelo tentativo de factores determinantes de Satisfacción Laboral	25
La importancia de la Satisfacción Laboral	26

Tendencias generales de Satisfacción	27
Efectos de la Satisfacción Laboral	29
CAPÍTULO II: DISEÑO METODOLÓGICO.....	35
Tipo o Diseño de Investigación	35
Técnicas e instrumentos	35
Población y Muestra	40
Criterios de Procesamiento de Información	42
CAPITULO III	43
RESULTADOS	43
Resultados descriptivos	43
Datos generales.....	43
Tabla de satisfacción laboral.....	43
Tabla del clima organizacional.....	51
Resultados estadísticos inferenciales.....	59
CONCLUSIONES.....	64
SUGERENCIAS	65
LIMITACIONES.....	67
REFERENCIAS	68
ANEXOS	73
Anexo de cuestionario de clima organizacional	74
Anexo de cuestionario de satisfacción laboral	76

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Condiciones físicas.....	58
Tabla 2:	Beneficios laborales	59
Tabla 3:	Políticas administrativas.....	60
Tabla 4:	Relaciones sociales.....	61
Tabla 5:	Desempeño de personal.....	62
Tabla 6:	Desempeño de tareas	63
Tabla 7:	Relación con autoridad.....	64
Tabla 8:	Nivel de Satisfacción.....	65
Tabla 9:	Medio ambiente.....	66
Tabla 10:	Trabajo en equipo.....	67
Tabla 11:	Gerencia estratégica	68
Tabla 12:	Involucramiento	69
Tabla 13:	Recompensa	70
Tabla 14:	Competencia.....	71
Tabla 15:	Compromiso	72
Tabla 16:	Nivel de clima organizacional.....	73
Tabla 17:	Relación entre el beneficio laboral- FII de la satisfacción laboral con el involucramiento del clima organizacional	74
Tabla 18:	Relación entre el beneficio laboral- FII de la satisfacción laboral con la competencia del clima organizacional	75
Tabla 19:	Relación entre el desempeño de tareas- FVI de la satisfacción laboral con la gerencia estratégica del clima organizacional	76

RESUMEN

El estudio tuvo por objetivo verificar y/o describir la relación entre la satisfacción laboral y el clima organizacional, en la empresa Montalvo-Spa, de la ciudad de Arequipa. Así mismo para poder completar la investigación se aplicó dos cuestionarios el primero de clima organizacional (COLOR) y el segundo de satisfacción laboral, SL-SPC (Palma 1999). La muestra de investigación conto con 40 personas, trabajadores de la Empresa de servicios estéticos Montalvo-Spa, 20 trabajadores de la primera sucursal, y 20 trabajadores de la segunda sucursal, todos procedentes de la ciudad de Arequipa. Es indispensable para las organizaciones, tener un clima laboral adecuado, puesto como ya se ha dicho, esto producirá una mejora de la productividad a largo plazo, ya que de esta manera, se obtengan mejores decisiones tácticas, mayor rendimiento del trabajo realizado y menor absentismo. Después de evaluar a los trabajadores de la Empresa Montalvo-Spa podemos decir que el clima organizacional tiene una percepción positiva alta teniendo como resultado una relación directa a mayor clima organizacional mayor satisfacción laboral, se ha demostrado que la congruencia entre el empleado individual junto con el clima organizacional influye en el desempeño y satisfacción de la persona.

Palabras Clave: Clima organizacional, Satisfacción laboral

ABSTRACT

Objective of the study was to verify and/or describe the relationship between job satisfaction and organizational climate, at the Montalvo-Spa company of the city of Arequipa. Likewise to complete research was applied to two questionnaires the first organizational climate (COLOR) and the second of job satisfaction, SL-SPC (Palma, 1999). Conto sample research with 40 people, employees of the company's cosmetic services Montalvo-Spa, 20 trabajadores of the first branch, and 20 workers second branch, all from the city of Arequipa. It is essential for the organizations, having a labor environment adequate, since as already stated, this will lead to an improvement in productivity in the long run, as obtained in this way, better tactical decisions, increased performance of the work and less absenteeism. After evaluating the workers of the Montalvo Spa company can say that organizational climate has a positive perception high resulting in a direct relationship to greater organizational climate more job satisfaction, it has been shown that the congruence between the individual employee along with the organizational climate influences the performance and satisfaction of the person.

Key words: Organizational climate, job satisfaction

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

INTRODUCCIÓN

El Clima laboral es el ambiente en el cual los empleados trabajan ya sea un departamento una unidad de trabajo o la organización entera, también es considerado como un sistema que refleja el estilo de vida de una organización en este caso de la empresa Montalvo-Spa-Arequipa.

El clima organizacional no es algo que se pueda ver o tocar pero es algo que está ahí, presente. Las organizaciones son únicas, cada una tiene su propia cultura, tradición, y métodos de acción los cuales en la totalidad constituyen el clima laboral.

El clima puede influir en la motivación, funcionamiento y satisfacción en el trabajo, este puede crear ciertas expectativas de las consecuencias que tienen las acciones. Los empleados esperan ciertas recompensas, reconocimientos, poder tener un desarrollo personal, profesional y un grado de satisfacciones en base a la percepción del clima laboral.

Este puede ser favorable, desfavorable o neutral, gerentes y empleados quieren un clima grato, porque este beneficia a toda la organización.

Mediante esta investigación, se quiere poder encontrar la relación de ambos, si son favorables para una organización, en este caso Montalvo-spa.

Deseo ver cuál es la cualidad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la empresa Montalvo, de qué manera influye en su comportamiento. Si el ambiente organizacional permite satisfacer las necesidades de los miembros, si el clima laboral tiende a mostrarse favorable y si el ambiente organizacional frustra la satisfacción de las necesidades de los miembros, o tiende a mostrarse desfavorable y negativo.

El Clima Organizacional puede percibirse dentro de una amplia gama de características cualitativas: Saludable, Malsano, Cálido, Frío, Incentivador, Desmotivador Desafiante, Neutro, Animador, Amenazador, Etc.

En términos más prácticos, el Clima Organizacional, Depende del estilo de liderazgo utilizado, de las políticas y los valores existentes, de la estructura organizacional, de las características de las personas que participan en la empresa, de la naturaleza del negocio (ramo de actividad de la empresa) y de la etapa de vida de la empresa.

Finalmente hacer un agradecimiento a la empresa Montalvo-Spa de la ciudad de Arequipa, por permitirme concluir esta investigación de manera óptima y adecuada.



Interrogante de Investigación

¿Existe relación entre el nivel de satisfacción laboral y el Clima organizacional que presentan los trabajadores en la empresa de servicios estéticos?

Variables

Variable A: SATISFACCIÓN LABORAL

Definición Operacional

La satisfacción laboral se refleja en la vida particular del empleado. Además, la satisfacción laboral es de gran interés en los últimos años por constituirse en resultados organizacionales que expresan el grado de eficacia, eficiencia y efectividad alcanzado por la institución; como tal, son indicadores del comportamiento de los que pueden derivar políticas y decisiones institucionales Sonia Palma Carrillo, (1999).

Variables B: CLIMA ORGANIZACIONAL

Definición Operacional:

Teoría del clima organizacional de Litwin y Stringer (1968). El clima es un conjunto de propiedades del entorno de trabajo que son susceptibles de ser medidas percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que vive y trabaja en dicho entorno y que influye en su comportamiento y motivación.

Interrogantes Secundarias

- ¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral que presenta el personal de la empresa Montalvo?
- ¿Cómo es el clima organizacional que presenta el personal de la empresa Montalvo?
- ¿Qué características tiene la relación entre el nivel de satisfacción laboral y el clima organizacional que presenta el personal de la empresa Montalvo?

Objetivos

- Identificar el nivel de satisfacción laboral que presenta el personal de la empresa Montalvo
- Identificar el clima organizacional que presenta el personal de la empresa Montalvo
- Determinar las características de los niveles de satisfacción laboral con el clima organizacional que presento el personal de la empresa Montalvo.

ANTECEDENTES TEÓRICO- INVESTIGATIVOS

1. CLIMA ORGANIZACIONAL

1.1.El clima organizacional

Definición: El clima organizacional es un constructor de gran amplitud, se ha definido como un fenómeno en el cual intervienen y median los factores de un sistema organizacional y las tendencias motivacionales de los miembros, traducido en comportamientos que tienen consecuencias gravitantes para la organización. (Rubio, 1999).

Tomando en cuenta un enfoque estructural y subjetivista, el clima organizacional vendría a representar el efecto subjetivo percibido de un sistema, como parte de un estilo informal administrativo junto a otros factores ambientales relevantes como las actividades, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización en particular.

1.2.Concepto de clima organizacional

Desde que despertara el interés por el estudio del campo del Comportamiento Organizacional y la administración, el clima en una organización ha sido denominado de muchas formas: Ambiente, Atmósfera, Entorno, Clima Organizacional. Así, en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar definirlo. (Alexis Goncalves, 1997)

Han surgido diversos enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, pero el que ha demostrado mayor utilidad es el que emplea como elemento fundamental las percepciones que un colaborador tiene sobre las estructuras y procesos que ocurren en su ámbito laboral. (Alexis Goncalves, 1997)

Stephen Robbins (1998), define en sentido opuesto, ya que menciona al entorno o Clima Organizacional como un ambiente conformado por las instituciones y las fuerzas externas que puedan influir en su desempeño.

Así, el ambiente afecta la estructura misma de las organizaciones, por la incertidumbre que provoca. Muchas empresas afrontan medios relativamente estáticos; otras en cambio, se enfrentan a medios que son más dinámicos. Los ambientes estáticos crean en los jefes relativamente menos incertidumbre que los dinámicos, representando una amenaza para la eficacia de la empresa, entonces el administrador tratará de reducirla al mínimo. El modo de lograrlo consistirá en hacer ajustes a la estructura de la organización. Robbins (1998)

El planteamiento dado por Robbins (1998), difiere del de Goncalves (1997), al identificar el ambiente como las fuerzas externas que ejercen presión sobre el desempeño de una organización.

Para nosotros, ambos factores tanto extrínsecos como intrínsecos en una Organización, influyen sobre el desempeño de los miembros y dan forma al ambiente en que la organización se encamina y se desenvuelve.

Por otro lado, Schneider y Hall, (1982). Mencionan que, estos factores no influyen directamente sobre la organización. Sino sobre las percepciones que sus integrantes tienen de estos factores. El comportamiento de un miembro de la organización no es producto de los factores organizacionales, sino dependiente de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Estas percepciones dependen en gran medida de las actividades, interacciones y otras experiencias que cada miembro tiene con la Organización. Por eso es que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

Los factores y estructuras de un sistema organizacional dan como resultado un determinado clima, relacionado a las percepciones de los miembros. Este clima produce determinados actitudes en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y en el clima, completando el círculo. (Schneider y Hall, 1982).

Dentro de una organización existen una serie de factores integrados los cuales se refieren a los siguientes aspectos:

Ambiente Físico: el espacio físico con que cuenta la organización, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias, etc.

Estructura: tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.

Ambiente social: compañerismo, conflictos entre personas o departamentos, comunicaciones, etc.

Características personales: de sus miembros como actitudes, aptitudes, motivaciones, expectativas, etc.

Comportamiento organizacional: productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones, estrés. Rodríguez, (1995)

Sintetizando lo expuesto, el Clima organizacional es un conjunto de variables integradas como: El ambiente físico, La estructura, El ambiente social, El comportamiento organizacional y Las características de sus miembros; las cuales ofrecen una visión global de las relaciones establecidas dentro de la organización.

1.3. Componentes del clima organizacional

Tenemos los componentes del clima organizacional que algunos autores han planteado y las definiciones respectivas, estas definiciones son importantes porque nos ayudan a entender la interacción entre los factores internos y externos asociados a la satisfacción laboral dentro de una empresa; entre los componentes importantes tenemos:

El medio Ambiente el cual es el conjunto de propiedades existentes en el entorno de trabajo percibidas por los individuos que trabajan allí y que inciden como fuerza vital que influye en su conducta de trabajo. (Hodge, 1998)

El Trabajo en Equipo definido como la cantidad de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un objetivo de trabajo definido y un planteamiento común con responsabilidad mutua compartida. (Katzenbach, 1996)

La Gerencia Efectiva es un Proceso que supone la coordinación de todos los recursos disponibles en una organización, (humanos, físicos, tecnológicos, económicos) que a través de procesos como planificación, organización, dirección y control logren

objetivos previamente establecidos. (Crosby, 1988).

El Involucramiento el cual es un Grado de relación en que los empleados se sumergen en sus labores, invirtiendo tiempo, energía y conciben el trabajo como parte central de su existencias. (Newstrom, 1999)

Las recompensas que son un Sistema de motivación para los miembros de un grupo para realizar sus tareas en los niveles, cantidad y calidad exigidos, estas motivan a las personas a formar parte de la organización y mantenerlos en ella. (Anadril, 1999).

La competencia que es la Capacidad, habilidad y conocimientos que tiene cada persona para ser más eficaz en el desarrollo de sus labores, son las Características personales que hacen ser mejor o más competitiva en diferentes aspectos a una persona. (Newstrom, 1999)

El Compromiso que es un Reflejo del acuerdo o del empleado con la misión y las metas de una empresa, su disposición, su empeño y su esfuerzo en favor del cumplimiento de estas y sus intenciones de seguir trabajando allí. (Newstrom, 1999)

Desde hace décadas se ha intentado mejorar el funcionamiento organizacional. Anteriormente, se creía que la forma de alcanzar la competitividad y obtener beneficios estaba sobre la base de una división horizontal del trabajo y vertical de las decisiones dentro de las organizaciones. Esta era la conformación de una organización lineal.

Actualmente, el concepto de organización ha cambiado y se ha pasado de un pensamiento lineal a uno sistémico, en este sistema las cosas no son vistas como estructuras aisladas sino como partes integrantes de un todo; De acuerdo a este concepto la organización es un sistema de múltiples relaciones por medio de las cuales las personas, al mando de los Gerentes, comparten metas comunes. Las metas son el producto de la planificación y la toma de decisiones en donde los objetivos son creados sobre la base de la capacidad que tienen los empleados para aprender, quedando establecido la relevancia que las organizaciones cobrarán al aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje del personal con que cuentan. (Salazar, 1999).

A nuestro criterio, el conocimiento de los componentes del clima organizacional es un pilar fundamental en la satisfacción laboral y gestión moderna de las empresas. Diariamente se dan casos en que los ejecutivos podrían tomar una decisión que genere consecuencias inesperadas en el desempeño laboral, porque no se toma en cuenta la acción del componente humano en el clima laboral como uno de los determinantes del rendimiento dentro de la empresa.

Hoy en día, son más las empresas que realizan evaluaciones de satisfacción laboral y clima organizacional. Sin embargo, esta información muy pocas veces se traduce en planes de mejora o en una herramienta de control de gestión organizacional.

1.4. Enfoques del Clima Organizacional a través del Tiempo

Kurt Lewin (1930), Fue quien realizó los primeros estudios sobre Clima psicológico organizacional. Este investigador introdujo el concepto de atmósfera psicológica en una organización, que luego se transformó en una realidad empírica, ya que su existencia puede ser demostrada como cualquier hecho o suceso físico.

Al estudiar el clima organizacional como una realidad empírica, Lewin, Lippitt y White (1939) formularon experimentos que les permitieron conocer al efecto que un estilo de liderazgo definido (Democrático, laissez faire y autoritario) causa en relación al clima institucional. Las conclusiones que obtuvieron en sus investigaciones fueron que: distintos tipos de liderazgo desencadenaron diferentes tipos de atmósferas sociales, demostrando que el Clima del entorno resultaba más fuerte que las tendencias a reaccionar ensayadas poco antes.

De acuerdo a Johannessson (1973), Los enfoques y tendencias del Clima Organizacional se han llevado a cabo por medio de dos líneas principales de investigación: Una objetiva y otra perceptual. y Lawrence y Lorsch (1967).

Brow y Moberg (1990), están de acuerdo en que el clima de una organización se refiere a una serie de características del medio ambiente interno y la forma como lo perciben los

miembros de dentro.

Dessler (1993) ha planteado que no hay consensos respecto a los enfoques del clima y que las definiciones giran alrededor de factores organizacionales meramente objetivos como estructura organizacional, políticas y reglamentación, hasta cualidades percibidas tan subjetivas como la cordialidad y el apoyo mutuo.

Si embargo, muchos expertos en el tema, pese a la implícita ausencia de consenso, han formulado algunos enfoques preliminares que aborden el tema desde diversas perspectivas; el primero de ellos es el enfoque estructuralista, dentro de este enfoque se puede mencionar a dos investigadores Forehand y Gilmer (citados por Dessler, 1993), estos investigadores proponen al clima organizacional como un conjunto de características constantes que perfilan a una organización, la diferencian de otra y esta influye en el comportamiento de las personas que integran la empresa.

La segunda propuesta es un enfoque subjetivo, representado por Halpin y Crofts (citados por Dessler, 1993) quienes define el clima organizacional como la opinión personal inconsciente que el miembro se forma de la organización.

El tercer enfoque formulado es el de síntesis, este ha resultado ser el más reciente sobre la descripción del clima organizacional desde el punto de vista estructural y subjetivo, los autores de este enfoque son Litwin y Stringer (citados por Dessler, 1993) ellos proponen que el clima organizacional representa un efecto subjetivo percibido del sistema, a su vez incluye el estilo informal de los administradores y de factores ambientales externos importantes sobre las actividades, percepciones, los Valores y la motivación de las personas dentro de una empresa.

Water (citado por Dessler, 1993) quien también es representante del enfoque de síntesis, relaciona los términos propuestos por Halpins, Crofts y Litwin y Stringer (1993) a fin de encontrar parecido, proporcionando una definición con la cual estamos de acuerdo puesto que el clima se conforma de las percepciones que una persona tiene de la organización en la cual labora, y la opinión que tenga de esta en cuestiones de autonomía, estructuración, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura.

Por otro lado, para Hall (1996) el clima organizacional esta definido como un grupo de propiedades del ámbito laboral, percibidas directamente o de manera indirecta por los integrantes de una organización, que supone representa una fuerza que influye en la conducta del empleado.

Podemos inferir de los planteamientos presentados sobre la definición del término, que el clima organizacional se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Este puede influir de manera directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En nuestro entorno se puede advertir también lo mismo, en cualquier empresa de nuestro medio el clima organizacional es el reflejo de nuestra cultura y se da con mas profundidad en las relaciones que se establecen dentro la organización. Siendo pertinente señalar que el clima determina la manera en que el trabajador percibe su labor, rendimiento, productividad y satisfacción en el trabajo que desempeña dentro de una determinada empresa.

1.5.Elementos del Clima Organizacional

El Clima organizacional no es palpable pero se puede percibir, es una realidad que afecta todos los sucesos dentro de cada empresa u organización y de la misma forma también es afectado en la mayoría de los casos por acontecimientos internos también. Las personas que se adaptan con facilidad a un entorno sienten la tendencia a ser atraídas por la organización y su clima, quieren permanecer así conservando estos patrones y haciendo que se perpetúen (Arévalo, 2000).

Es muy importante la estabilidad del clima organizacional porque representa una inversión hacia el futuro. Los Gerentes, empresarios y administradores deben entenderla como como componente potencial activo de la organización y deben asignarle el valor y la atención adecuados. Si una empresa adopta una disciplina poco flexible , y somete al personal a demasiadas presiones probablemente no logre sus objetivos o los consiga a muy largo plazo. (Arévalo, 2000).

Hemos mencionado que el clima no es algo que sea palpable, pero si es algo que se puede percibir dentro de los entornos empresariales, hay diversos elementos factores que influyen en el ambiente en que se desenvuelven los trabajadores. Se han realizado estudios y se ha derminado que el clima de una empresa esta constituido por diversos

elementos (Arévalo, 2000).

- Un aspecto individual personal del trabajador que toma en cuenta aspectos como actitudes, percepciones, personalidad, valores, aprendizaje y estrés.
- Las agrupaciones gremios dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y roles.
- Se incluyen también la motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo, el liderazgo, poder, políticas, influencia, estilo, la estructura con sus macro y micro dimensiones, los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones. (Arévalo, 2000).

Todos estos elementos han sido determinantes para la productividad del personal, el buen clima organizacional conlleva el logro de los objetivos, la satisfacción en el trabajo, la calidad, son aspectos que desde un enfoque de buena organización tendrán un efecto positivo en la producción, desarrollo y permanencia de una empresa.

1.6.Importancia del Clima Organizacional

El Clima Organizacional es un factor determinante y preponderante en la cultura organizacional de una institución, La cultura no son otra cosa que aquellas conductas, referentes, concepciones y valores que tienen en común los integrantes de una organización. La cultura está conformada en gran parte por los miembros componentes del grupo, aquí es donde el clima organizacional posee una importancia mayúscula, ya que, aquellas percepciones del entorno propias de los integrantes del grupo, son las que finalmente definen la conductas y valores que caracterizan a una organización (Bustos, 1999).

Para comprender mejor la importancia que el clima Organizacional tiene dentro de una empresa se debe tener en cuenta que un clima positivo o negativo tiene repercusiones en el comportamiento laboral, puesto que, como toda variable interviniente, el clima de una organización influye en los factores que posee el sistema empresarial y los comportamientos y actitudes de sus integrantes. Un cambio en el comportamiento laboral puede ser debida múltiples razones de índole personal o social laboral como: Fechas de cierre anual, despidos de personal, aumento en los sueldos, etc. Cuando en una organización aumenta la motivación generalmente se fomenta un aumento del

clima organizacional positivo, consecuentemente las ganas de trabajar se incrementan; en cambio cuando se da una situación contraria las ganas de trabajar disminuyen.

1.7. Características del Clima Organizacional

El clima organizacional de una empresa tiene cierta permanencia aunque puede pasar por cambios esto debido a situaciones de coyuntura, esto quiere decir que el clima adoptado posee alguna estabilidad que puede variar por factores internos y externos. Un factor interno que puede hacer variar el clima organizacional puede ser, por ejemplo, una decisión determinada adoptada por la gerencia, la cual es una característica del clima organizacional. (Bustos, 1999).

Las situaciones de conflicto que se dan dentro de las organizaciones pueden agravar el clima organizacional por un lapso de tiempo relativamente largo si no son resueltos. Los conflictos por lo general causan impacto negativo en la psicología laboral de los miembros de la empresa. Causando extrema dificultad en la marcha y conducción de la empresa. (Bustos, 1999).

En cambio, aquellas empresas que están bien organizadas y que tienen un clima positivo tienen una alta probabilidad de lograr niveles significativos de compenetración e identificación de sus trabajadores, por eso no es bueno que una organización tenga un clima deficiente porque no podrá exigir ni esperar un alto nivel de reconocimiento y trabajo por parte de sus empleados. Muchas organizaciones alegan de que sus miembros no son “Camiseta”, esto suele ser porque los mantienen dentro de un clima organizacional negativo. (Bustos, 1999).

Para, Bustos, (1999), entre el clima organizacional y los comportamientos y actitudes de sus integrantes se da un grado de afectación mutua, los individuos de la empresa pueden ver como el clima de su organización es positivo y bueno, pero involuntariamente sin tener intención de hacerlo contribuir con su actitud a que el clima del entorno de trabajo sea mucho más agradable, En cambio las personas que realizan agrias críticas y comentarios al clima organizacional malo de la empresa donde laboran y no se dan cuenta que con ese comportamiento negativo están generando un clima de frustración laboral e improductivo.

Son indicadores de un clima laboral negativo las frecuentes ausencias de los trabajadores o su rotación hacia otras áreas ajenas a su desempeño. Algo parecido pasa cuando hay trabajadores insatisfechos con su labor. Dentro de Las acciones que se pueden adoptar son establecer modificaciones en el sistema de factores que pueden desencadenar mal clima organizacional. (Bustos, 1999).

Asumir cambios dramáticos y relevantes para mejorar el clima de una organización, es relativamente fácil, estableciendo políticas y decisiones apropiadas, pero lo complejo es conseguir que el clima construido y logrado con esfuerzo no retorne al estado anterior luego de que se han olvidado o dejado de lado las medidas establecidas. (Mansilla, 1999).

En nuestro medio, a las empresas que pasan por climas de insatisfacción generalizada se les puede motivar a su personal mediante medidas que logren una mejora sustancial temporal, prometiéndoles un aumento de salarios, pero el efecto que este anuncio ha promovido será olvidado en tiempo relativamente corto de no adoptarse también nuevas medidas que puedan permitir a la empresa junto y a sus integrantes llegar a una mejor situación que configure un clima positivo de desenvolvimiento óptimo.

Debemos tener cuidado, de que luego de la realización de los cambios que se anunciaron no se retorne al clima organizacional que generaron estos cambios quedando en un estado que podría ser peor que el anterior, de todas maneras siempre estará implícito un riesgo que debe ser controlado por la gerencia, para la mejora de la organización con el consecuente efecto positivo sobre el clima laboral de la empresa.

1.8.Diagnóstico del Clima Organizacional

En un diagnostico organizacional el aspecto que con más frecuencia se alude es el clima de la organización. Este es un tema que se ha venido tratando desde la década de los sesenta durante el auge del desarrollo organizacional en la empresa y la teoría de sistemas (Rodríguez, 1999).

El enfoque de los sistemas abiertos en la teoría propuesta por Von Bertalanffy (1984) y fortalecida con los aportes de la ciencia cibernética introdujo una fuerza inusitada en la teoría de las organizaciones en las últimas décadas del siglo pasado.

Parsons (1966), propuso una teoría en que todas las organizaciones vendrían a ser como subsistemas de la sociedad y realizó una advertencia sobre la complejidad de los vínculos establecidos entre las organizaciones e instituciones con la sociedad. Formuló además en su teoría una ruta que permitía asociar la manera de pensar del sistema social organizacional con los niveles culturales de la misma.

La asociación descrita en su teoría podía demostrarse a través de los roles, rangos y expectativas tomadas en cuenta como las tendencias de personalidad y tendencias normativas. Pero encontró poca acogida, porque la tendencia del pensamiento tenía un sentido práctico. Debido a esto su propuesta no fue acogida o lo fue parcialmente, como lo mismo que el trabajo de Katz y Kahn (1977) y el de Buckley (1973).

La realización de un diagnóstico del clima da cuenta de la concepción de los individuos respecto a aspectos como la motivación, establecimiento de objetivos, información – comunicación, y procesos de control, resulta pues importante tomar en cuenta estos aspectos cuando se trate de valorar los instrumentos de gestión empleados para plantear nuevos e innovadores que sirvan en resolución de conflictos y el logro de objetivos empresariales. (Rubio, 1999)

Podemos acotar a este respecto que, en investigación sobre climas organizacionales lo que se pretende es definir las variables que tienen una incidencia negativa sobre las percepciones de las personas en cuanto a la calidad del trabajo que desempeñan. Estos niveles de calidad son los que finalmente influirán en el rendimiento y en última instancia en la economía y satisfacción del personal que trabaja en una empresa.

Elaboración de un clima organizacional es un proceso que requiere de esfuerzo debido a la complejidad inherente y por el dinamismo, del entorno y variables humanas dentro de una organización. En muchas empresas se ha reconocido que uno de los activos principales es el recurso humano. Periódicamente las empresas evalúan a su factor humano, realizan mediciones de su clima organizacional a través de mecanismos adecuados porque han comprendido que este tiene incidencia en el comportamiento y la satisfacción laboral. (Barroso, 1999).

De acuerdo con lo anterior, nosotros sabemos que la psicología organizacional dentro de una empresa requiere un conocimiento profundo del factor humano y sus relaciones con el entorno, así como la creatividad y síntesis de todas las cosas que lo acompañan.

1.9. Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert

Esta teoría planteada por Rensis Likert (citado por Brunet, 1999) sugiere que cualquier comportamiento asumido por los empleados de una organización depende mucho de del factor administrativo y las condiciones de la organización perceptibles en el entorno de la empresa y que toda reacción está determinada por estas percepciones.

Likert básicamente identifica tres variables que define el perfil propio y singular de una empresa, estas variables (Causales, Intermedias, Finales) son las que influyen en la percepción personal que los trabajadores tienen de su empresa. Su interacción da como resultado a dos tipos de climas organizacionales, Un clima autoritario y un clima participativo. (Brunet, 1999)

Luego de identificar estas variables y de definir los tipos de clima organizacional predominantes, Resulto importante realizar una evaluación de los Climas Organizacionales y para sustentar su teoría el autor elaboro un instrumento que permitiera mostrar claramente el clima actual que imperaba en la organización y en función de este plantear un clima ideal de organización. (Dessler, 1993)

Likert elaboró un lista de preguntas tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- Método de mando: Forma de ejercer liderazgo para influir en los integrantes de la empresa
- Características de las fuerzas motivacionales: Metodología de motivación para conseguir mayor cooperación y productividad de los trabajadores.
- Características de los procesos de comunicación, toma en cuenta toas las relaciones de comunicación verbal y no presentes dentro de la organización y la forma como se lleva a cabo.
- Características del proceso de influencia, Tiene en cuenta las relaciones entre los subordinados y los supervisores a cargo del personal.

- Las relaciones de Subordinación para el logro de objetivos; Relacionados con proceso de toma de decisiones; sus fundamentos, así como la asignación de determinadas responsabilidades.
- Características de los procesos de planificación: Formulación de estrategias de planificación para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Características de los procesos de control, ejecución y distribución en las diferentes áreas e organizacionales.
- Objetivo de rendimiento y perfeccionamiento referidos a la planificación y formación deseada. (Dessler, 1993)

1.10. Instrumentos para medir el clima organizacional

Aparte del modelo planteado por Likert existen otros cuestionarios el primero de ellos es el de Litwin y Stringer (citados por Dessler, 1993) quienes formulan nueve dimensiones que explican el clima organizacional en una determinada empresa. Toman en cuenta a la Estructura, la Responsabilidad (Empowerment), la Recompensa, el Desafío, las Relaciones, la Cooperación, los Estándares, los Conflictos y la Identidad.

Schnedider y bartlett (1968), formularon un cuestionario para medir la percepción del clima organizacional al interior de las compañías de seguros en función de 6 dimensiones: El apoyo patronal, La estructura, La implicación con los nuevos empleados, Los conflictos interferencias, La autonomía de los empleados y El grado de satisfacción general.

Este cuestionario está comprendido por 80 preguntas que toman en cuenta las 6 dimensiones citadas. Este instrumento se puede utilizar para realizar una selección del recurso humano y elegir colaboradores con percepciones de trabajo y de organización que coincidan con las percepciones de la empresa.

Otro cuestionario interesante es el desarrollado por Pritchard Karasick en 1973. (Citados por Dessler, 1993), el aporte de estos investigadores es que diseñaron un instrumento conformado por dimensiones independientes, completas, descriptivas y que guarda relación con la teoría perceptual del clima en una organización. Las 11 dimensiones que

incluyen son la Autonomía, el Conflicto de cooperación, la Estructura, la Remuneración, el Rendimiento (remuneración), la Motivación, el Estatus, la Flexibilidad e innovación, Centralización de la toma de decisiones y el Apoyo.

Un instrumento de medición del clima organizacional formulado por Halpin y Crofts (citados por Dessler,1993) toma en cuenta solo ocho dimensiones para la medición que se determinaron a través de estudios realizado en una escuela de educación pública, cuatro de las 8 dimensiones apoyan al cuerpo docente y cuatro al comportamiento del Director; las dimensiones son: Desempeño, Obstáculos, Espíritu, Actitud distante, Importancia de la producción, Confianza

Adicionalmente otro cuestionario obtenido por la organización Quality Values (2003), considera siete dimensiones que son: *Medio Ambiente, Trabajo en Equipo, Gerencia Efectiva, Involucramiento, Recompensas y Reconocimientos, Competencia y Compromiso.*

Sonia Palma Carrillo (2004). Docente Investigadora URP desarrolló una escala de Clima Laboral CL – SPL personal / Colectivo de 15 a 30 minutos de aplicación. Este instrumento fue diseñado teniendo en cuenta la técnica Likert comprendiendo un total de 50 ítems que abarca la variable clima organizacional, en cuanto a la percepción del empleado con respecto a su ambiente laboral, posibilidades de realización personal, involucramiento en las labores, control, acceso a la información, coordinación, comunicación y condiciones laborales dentro de la organización.

La aplicación del cuestionario puede hacerse de forma manual o a través del ordenador, para realizar la calificación debe digitarse la calificación para tener acceso a la puntuación por factores y escala. La norma técnica definida para la puntuación es de 1 a 5 puntos, 250 puntos en la escala general y de 50 puntos en los factores. Las escalas que asigna son: Muy favorable, Favorable, Media, Desfavorable y muy desfavorable.

De todos los modelos presentados para realizar una medición efectiva del clima organizacional, se resalta que las dimensiones utilizadas por los distintos instrumentos varían de un autor a otro y en algunos casos existen dimensiones comunes para la medición del clima organizacional. Pero lo que debe asegurar el especialista o directivo

que este comprometido con la medición del clima organizacional, es que las dimensiones y el instrumento que incluya para la medición del clima organizacional estén acorde a las necesidades de la realidad de su organización, en función de los miembros que la integran para garantizar que la delimitación del clima organizacional está de acuerdo a la realidad objetiva.

1.11. Factores del Clima que influyen en la productividad de una empresa

Existen factores que influyen de manera decisiva en una organización, entre ellos están el factor humano y el factor técnico. El clima laboral es el ámbito físico y social humano en que se desarrolla el trabajo cotidiano. Tiene su efecto en la satisfacción laboral y en la productividad del personal que trabaja. Se relaciona con las capacidades de los directivos su proceder, el comportamiento de los integrantes, su forma de trabajar y establecer relaciones con los demás y con su interacción con los objetivos de la empresa, la tecnología etc. (Robbins, 1996)

Es la gerencia, con su forma de gestión y con sus políticas, la que establece un clima determinado donde se respire un clima laboral adecuado de trabajo y es también la encargada de establecer la mejora del clima si este no fuera óptimo, a través del uso de estrategias y herramientas de gerencia. Un clima positivo se orienta casi siempre hacia los objetivos generales de la empresa, en cambio un clima negativo provoca situaciones de conflictividad y de rendimiento deficientes. Los directivos deben tomar en cuenta las escalas de evaluación para medir el clima organizacional. Desde luego viendo algunos aspectos relevantes como Independencia, Condiciones físicas, Liderazgo, Implicación e Igualdad: (Robbins, 1996)

Existen otros factores que influyen en el clima organizacional, entre ellos el nivel educativo, las expectativas de reconocimiento, estabilidad laboral, el horario de trabajo el seguro de salud etc. Dentro de las diversas instituciones y organizaciones es imposible hablar de un solo clima laboral lo más adecuado es hablar de subclimas organizacionales que existen de forma simultánea en una empresa. Por ejemplo un área de la empresa puede mostrar un clima de organización positivo mientras que en otra el ambiente laboral puede estar muy tenso o ser deficiente. El clima laboral hace la diferencia entre las empresas de éxito de aquellas que no lo son. el ser humano sigue

siendo aún el centro que genera el trabajo, dentro de una organización, y mientras no se de el valor que corresponde al recurso humano, de nada servirán las mas de sofisticadas herramientas de gestión con que cuente una empresa. (Venegas, 2010)

1.12. Escalas del Clima Organizacional

La persona que diariamente llega a su trabajo, tiene una serie de ideas, y concepciones consigo internamente, lo que es, lo que merece, su capacidad de realizar una tarea, hacia donde se encamina la empresa etc. Estas concepciones se contrastan con la situaciones y circunstancias relacionadas a su quehacer laboral cotidiano. Algunas escalas de clima laboral que se han identificado en la son: Desvinculación, Obstaculización, Espirit, intimidad, Alejamiento, Énfasis en la producción, Empuje, Consideración, Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Riesgo, Cordialidad, Apoyo, Normas, Conflicto, identidad, Conflicto e inconsecuencia, Formalización, Adecuación de la planeación, Selección basada en capacidad y desempeño, Tolerancia a los errores (Perio, 1996)

1.13. Cómo mejorar el Clima Organizacional

Dentro de una organización si se desea incrementar la flexibilidad se puede por ejemplo, reducir las reglas, Alentar las nuevas ideas o Disminuir las líneas de autoridad. Debe existir buena organización para obtener una máxima eficiencia.

Es necesario que la responsabilidad tenga un lugar importante en la empresa para ello, se puede alentar la toma de riesgos calculada, Fomentar la autoridad en el puesto, Delegar autoridad y tareas adicionales, además de Reconocer a los empleados por sus resultados.

Para incrementar los estándares se debe alentar metas retadoras, proporcionar retroalimentación, información y apoyo/asesoría para mejorar el desempeño, debemos asegurarnos que las medidas de desempeño sean adecuadas y claras. En cuanto a las recompensas y estrategias de motivación, se deben eliminar las amenazas y las críticas, premiar a los empleados en proporción a la calidad de su desempeño, brindando oportunidad de desarrollo profesional, priorizando la claridad, haciendo que las expectativas del puesto queden claras e interrelacionando las expectativas del puesto con los objetivos corporativos, estableciendo políticas y procedimientos que aseguren

que las líneas de autoridad queden claras.

Por último, el espíritu de equipo se puede fomentar resolviendo los conflictos rápidamente, aumentando la cooperación minimizando los problemas que interfieren con el cumplimiento de las tareas y a su vez alentando la interacción entre los miembros del equipo. (Peiro, 1996)



2. SATISFACCIÓN LABORAL

2.1. Teorías de la satisfacción en el trabajo y de la motivación del trabajador.

Como resultado de la satisfacción laboral en el trabajo, de las relaciones que se establecen en el mismo y de nivel de motivación existente, se genera una conducta en los individuos que ha dado lugar a teorías y clasificaciones de la satisfacción en el trabajo, la primera es “La teoría de los dos factores” de Herzberg y la segunda “El modelo de las determinantes de la satisfacción en el trabajo”, propuesto por Lawler.

“La teoría de los dos factores” de Herzberg (1967) formula que la satisfacción laboral y la insatisfacción en el trabajo representan dos hechos diametralmente diferentes y separados entre sí mismos en el comportamiento profesional. La teoría postula que una persona que trabaja posee dos tipos de necesidades: La primera referido al medio ambiente físico y psicológico (necesidad higiénica) y la segunda relacionada al contenido de la labor en si (necesidad de motivación). Satisfechas las necesidades higiénicas el empleado no está insatisfecho (esto no significa que este satisfecho= estado neutro); Sin embargo, si no se satisfacen estas necesidades, está insatisfecho. El empleado está satisfecho en su labor y trabajo cuando están cubiertas sus necesidades de motivación.

Según Herzberg existen dos géneros de agentes laborales: los extrínsecos y los intrínsecos. Los extrínsecos se refieren a las condiciones de trabajo en toda su amplitud y toman en cuenta factores como el salario, políticas de la empresa, estabilidad laboral. En cambio, los agentes intrínsecos consideran factores de la labor misma del trabajo incluyendo contenido de la labor, responsabilidades y logro de metas. (Frederick Herzberg, 1959).

Se postula que solo los factores extrínsecos (factores higiénicos) tienen la capacidad de prevenir la insatisfacción laboral, o ayudar a disminuirla cuando se manifiesta, pero estos no son capaces de producir satisfacción, la cual si esta asignada a los factores intrínsecos o motivadores. (Frederick Herzberg, 1959).

Es decir, la satisfacción laboral sólo será resultado de la intervención de los factores intrínsecos mientras que la insatisfacción es definida por factores extrínsecos, desfavorables para la persona. Citado por (Rodríguez, 2002)

Se puede dar una definición alternativa de satisfacción laboral como el comportamiento del empleado frente a su propio trabajo, este comportamiento tiene fundamento en las creencias y valores que desarrolla de su propio trabajo. (Frederick Herzberg, 1959).

El comportamiento que adoptan los empleados está definido por las características del puesto así como las percepciones que este tiene acerca de cómo debe ser. Comúnmente se dan tres tipos de características en los trabajadores que influyen en las percepciones del “debería ser” (lo que quiere conseguir de su puesto) y estas son: Las necesidades, los valores y los Rasgos personales. (Frederick Herzberg, 1959).

Los aspectos del trabajo que afectan las percepciones del debería ser son: Las comparaciones sociales con los demás empleados, características de empleos anteriores y grupos de referencia.

Establecemos dos niveles de análisis en lo que a satisfacción respecta: La satisfacción General que puede experimentar un empleado afrontando las distintas facetas de su trabajo. (Frederick Herzberg, 1959). De acuerdo a las facetas experimenta un grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos definidos de su labor: reconocimiento, beneficios laborales, condiciones del trabajo, control, compañeros del trabajo, políticas de la empresa.

2.2. Modelo tentativo de factores determinantes de Satisfacción Laboral

Considerando los hallazgos de (Robbins, 1998) se puede decir que los factores que determinan la Satisfacción laboral son:

El Sistema de recompensas justas.- Aquí están considerados el sistema de pagos y la política de ascensos que tienen en una empresa. Los pagos, las recompensas y los ascensos deben de ser percibidos por el empleado como justos para que ellos se sientan a gusto con su trabajo sin interferir con sus expectativas. La justicia, la comparación social, las demandas de trabajo, las habilidades de una persona y la cantidad de dinero

que debe ganar una persona influyen en la percepción de lo que es justicia por los empleados. (Robbins, 1998)

La satisfacción con su sueldo: Las remuneraciones, incentivos y gratificaciones son la retribución a cambio de una labor. La gerencia o la administración con esta actividad debe garantizar la satisfacción de su personal, esto ayuda a las empresas a obtener mantener y retener su fuerza de trabajo productiva. Se han demostrado en diversas investigaciones que la compensación, como tal, es el factor que provoca la mayor causa de insatisfacción de los empleados.

El sistema de promociones y ascensos. Los ascensos brindan una oportunidad para la superación personal, mayores responsabilidades incrementan el estatus social dentro de la empresa. Aquí sigue siendo importante la percepción de justicia impartida por la política que se sigue dentro de la organización. (Robbins, 1998)

La falta de satisfacción puede afectar la productividad de la empresa y ocasionar una disminución en la calidad del entorno de trabajo. Puede disminuir el desempeño, aumentar las quejas, la ausencia y el cambio de empleo.

La insatisfacción puede producir una disminución en la eficiencia de la empresa puede mostrarse a través de conductas desleales negligencia, agresiones y renunciaciones.

Un empleado no satisfecho está frustrado lo cual puede hacerle tener conductas agresivas y ponerse de manifiesto por medio de sabotaje, maledicencia o agresión directa. Las conductas generadas por la insatisfacción en el trabajo pueden englobarse en dos líneas Actividad- Pasividad y destructivo -Constructivo. (Robbins, 1998)

2.3. La importancia de la Satisfacción Laboral

La importancia de la satisfacción laboral radica en que funciona como un indicador dentro de la organización que mide el grado de necesidades satisfechas o insatisfechas de los trabajadores: (Robbins, 1998)

Se ha demostrado que empleados insatisfechos no asisten a trabajar y con frecuencia suelen renunciar más rápido, en cambio aquellos empleados satisfechos gozan de mejor salud y viven más años. Lo que se refleja en la vida particular de un trabajador.

La satisfacción laboral es de gran interés porque constituye de resultados organizacionales que dicen del grado de eficacia, eficiencia y efectividad logrado por una empresa; por lo tanto son indicadores del comportamiento dan origen a políticas y decisiones empresariales de trascendencia (Palma, 1999).

Hoy en día se da mayor interés a la calidad de vida laboral, hasta hace algunos años se buscaba encontrar la relación con el rendimiento, predomina la idea de que las personas trabajen bien, sintiéndose bien, que estén a gusto en el trabajo, de modo que ofrezcan un resultado satisfactorio. Los hechos observables muestran que aquellos empleados satisfechos, ya sea porque están bien pagados o bien tratados, o porque ascienden o aprenden más rápido, son quienes tienen más productividad y rendimiento en una empresa. (Peiró, 1996)

Estos beneficios se pueden percibir muy claramente, es agradable y estimulante estar en el trabajo con un grupo de personas que se integran bien en equipo, en un entorno de comprensión, comunicación, respeto, armonía y cooperación. La atmósfera positiva que se da en el buen trato es indispensable para lograr un alto rendimiento personal y colectivo de un grupo de trabajo, como lo es el aire, para el normal funcionamiento de del sistema respiratorio, donde cada una de las partes lleva a cabo su función en armonía. (Atalaya, 1999).

2.4.Tendencias generales de Satisfacción

El nivel de satisfacción o insatisfacción varía mucho de persona a persona. Sin embargo, se ponen de manifiesto ciertas tendencias generales observadas en un colectivo de personas.

Halloran y Bentosn (1987), plantearon una correlación positiva entre la satisfacción laboral y algunas variables como edad, género, experiencia laboral y nivel ocupacional. Siendo los determinantes más importantes en cuanto a satisfacción laboral:

La Edad: La persona que ingresa a la vida laboral experimenta que su trabajo es algo nuevo e interesante, esto produce un buen desempeño por lo tanto un alto grado de satisfacción. A medida que avanza el tiempo, el trabajo se vuelve más rutinario y mas

exigente, con lo cual disminuye el esfuerzo y el nivel de satisfacción. Una persona que se encuentra en un rango de edad entre 30 y 60 cuenta con expectativas de realizar tareas más ricas, lograr buenos niveles de desempeño y obtener mayor nivel de satisfacción laboral. Luego de los 60 la persona experimenta una disminución de sus capacidades y un horizonte más reducido de acción, el esfuerzo en la ejecución de su trabajo se reduce. Al decaer su desempeño también la satisfacción lo hace. (Halloran y Bentosn, 1987)

Género: Algunas investigaciones indican que las mujeres se sienten más insatisfechas que los varones en su trabajo. Se conoce que muestran interés por aspectos del trabajo por los que el hombre no muestra el menor interés. Por ejemplo, las mujeres con desventajas laborales necesitaban sentir mayor gusto por su trabajo y tener un buen jefe; por el contrario, los hombres con desventajas se preocupaban más por la oportunidad de demostrar sus capacidades y contar con un trabajo seguro. Por otra parte, algunas mujeres sentían mayor interés por la calidad de las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo. En realidad existen distintas fuentes de satisfacción para quienes escogen una ocupación en el mundo de los negocios y las que desean contribuir al ingreso familiar. Las motivaciones y satisfacciones de las mujeres profesionales se parecen más a los de los ejecutivos. Las madres no consideran su trabajo como el principal centro de su vida ya que se sienten realizadas en su papel de madre, esposa y ama de casa. (Schultz, 1998).

Experiencia Laboral: Aquí es aplicable el ejemplo de lo que sucede con la edad al joven que recién ha iniciado su vida laboral al comienzo todo le parece nuevo e interesante, cuando las exigencias de la organización son leves su desempeño es bueno y el nivel de satisfacción alto. La experiencia se comporta de la misma manera que la edad, Si el empleado realiza cambios muy frecuentes de empleo, al comienzo se sentirá muy satisfecho y al poco tiempo muy insatisfecho, con lo que puede querer cambiar nuevamente de empleo (Schultz, 1998).

Nivel Ocupacional: Se ha visto que los trabajadores menos tecnificados tienden a lograr un nivel más pobre de satisfacción. La existencia de asociación directa entre la cantidad de dinero recibida y el nivel ocupacional de la persona, puede hacer pensar que la satisfacción se debe más al salario que al nivel de calificación. A un nivel superior le

corresponde una mayor oportunidad de atender a los factores de motivación (descritas por Herzberg) más autonomía, compromiso y responsabilidad (Dunnette, 1998).

Nivel dentro de la Organización: Los profesionales y gerentes gozan de mayor autonomía que empleados de menor nivel, los profesionales y gerentes obtienen refuerzos inherentes al realizar su trabajo, lo cual sucede en menor medida con los trabajadores de nivel inferior. La autonomía permite concentrar el esfuerzo en aquellas actividades en las cuales uno encuentra mayor posibilidad de satisfacer las necesidades intrínsecas. Esta orientación implica un mayor ingreso, consecuentemente un nivel organizacional más alto que permite lograr una mayor satisfacción. (Dunnette, 1998).

2.5.Efectos de la Satisfacción Laboral

Según (Flores, 2000). Los efectos atribuidos al nivel de satisfacción de un empleado al interior de la organización son: Satisfacción y Ausentismo, Satisfacción y Rotación y Satisfacción y salud de la persona:

Johns (1988), en diferentes estudios ha mostrado que aquellos que describen su trabajo como insatisfactorio tienen la tendencia a sufrir múltiples síntomas y enfermedades físicas. Debemos considerar que una persona que se encuentra satisfecha en su trabajo mostrara actitudes más positivas hacia la vida lo que influye en el equilibrio de su salud física.

Las personas muy satisfechas con su puesto tienen actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando hablamos de actitudes de los trabajadores casi siempre se referimos a la satisfacción laboral; y es habitual utilizar una y otra expresión refiriéndonos a lo mismo (Robbins, 1998).

2.6.Determinantes de la satisfacción laboral

Las evidencias demuestran que los principales factores son el trabajo intelectualmente estimulante, las recompensas justas, condiciones favorables y compañeros cooperadores. (Robbins, 1998).

Los empleados prefieren puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades y que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre el nivel de eficiencia con que lo están haciendo, características que hacen que el trabajo posea estímulos intelectuales. Los empleos que tienen pocos retos provocan fastidio, pero demasiados retos causan frustración y fracaso. En condiciones equilibradas, experimentarse podrá experimentar placer y satisfacción. (Robbins, 1998).

Los empleados desean sistemas de pagos y políticas de ascensos justos, claros y congruentes con sus expectativas. Cuando el salario es equitativo basado en exigencias del puesto, habilidades del individuo, es muy probable que el resultado sea la satisfacción. De igual manera, quienes observan que las decisiones sobre los ascensos se hacen en forma honesta e imparcial, se sienten mas satisfechos con su trabajo. (Robbins, 1998).

Las características del trabajo y del contexto así como la situación en que el empleado realiza sus tareas influyen decisivamente en la satisfacción personal. Tomando en cuenta los factores relacionados al puesto y las condiciones del trabajo, es posible mejorar la satisfacción y productividad. Los factores situacionales son importantes y también las características personales. En la satisfacción influye el sexo, la edad, el nivel de inteligencia, las habilidades y la antigüedad en el trabajo. Son factores un gerente no puede modificar, pero sí sirven para anticiparse al grado relativo de satisfacción esperado en diferentes grupos de trabajadores (Shultz, 1990).

2.7. Mejoría de la satisfacción laboral

Si un empleado o grupo de empleados están insatisfechos, el primer paso es determinar las razones. Como por ejemplo una pobre supervisión, malas condiciones, falta de seguridad en el empleo, compensación inequitativa, falta de cabida para el progreso, conflictos interpersonales, y falta de oportunidad para satisfacer necesidades de orden ejecutivo (Maier, 1975).

El empleo de un método de asesoría no directiva es efectivo algunas veces para el manejo de un empleado particular que esta disgustado respecto a alguna cosa. Lo

importante es determinar si el empleado está insatisfecho con algún aspecto del trabajo o tiene algún problema personal no relacionado directamente con el empleo. La gerencia debe intentar que el empleado hable acerca de lo que le está molestando. Debe evitar sugerir soluciones en ese momento, puesto que el empleado puede percibir esto como una crítica, el supervisor debe animar al empleado para que identifique el problema y proponga algunas soluciones. Esto evita que el empleado se ponga a la defensiva disminuyendo su tensión dejándole hablar del problema, y aumenta su autoestima permitiéndole desarrollar sus propios remedios. Sin embargo, si el problema comprende a otros empleados o la solución requiere de cambio significativos en el puesto, el gerente puede tomar un papel más activo, es importante tener en cuenta que existen algunas clases de problemas psicológicos que los supervisores no están capacitados para solucionar. Entonces, el empleado debe ser referido a un consejero profesional (Wexley y Yuki, 1990).

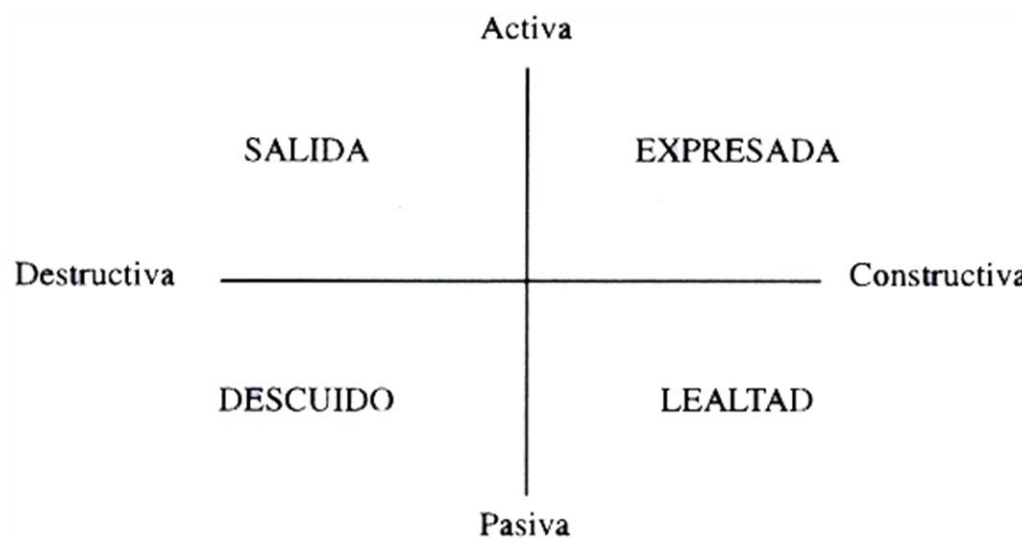
Al respecto, Pinilla (1982) opina que «tiene capital importancia y responsabilidad de la dirección, investigar el estado de satisfacción en un centro de trabajo. Deben investigarse las actitudes de trabajadores y directivos. El que se tenga en la obtención de un conocimiento del clima de actitudes determinantes de la satisfacción del personal, influirá en la eficiencia de la producción, objetivo vital de toda empresa competitiva».

El enfoque humanista de Pinilla (1982) es interesante porque plantea la posibilidad de situarse en la perspectiva de los trabajadores y experimentar lo que sienten ante determinadas condiciones de trabajo, y el modo como tales condiciones pueden favorecer u obstaculizar el rendimiento laboral.

2.8. Manifestación de insatisfacción de los empleados

Los empleados pueden expresar su insatisfacción de diferentes maneras. Por ejemplo, podrían quejarse, insubordinarse, tomar bienes de la empresa o evadir parte de sus responsabilidades. La Figura 1 muestra cuatro respuestas agrupadas en dos dimensiones: afán constructivo/destructivo y actividad/ pasividad, cuya definición es: Abandono del empleo, , expresión, lealtad y Negligencia (Pinilla, 1982).

Cuatro respuestas de las dos dimensiones:



Recursos para enfrentar la insatisfacción:

Luego de haber identificado la fuente de insatisfacción, se puede hacer cambios en las condiciones de trabajo, tipo de supervisión, la compensación o el diseño del puesto, dependiendo del factor responsable de la insatisfacción del empleado. (Wexley y Yuki, 1990).

Se puede transferir a los empleados a otros puestos para obtener una mayor armonía entre las características del trabajador y las del puesto. Pueden hacerse cambio de rotación y reasignación para conformar grupos de colaboración más compatibles. Hay que considerar que la transferencia de empleados sólo es posible en casos limitados. (Wexley y Yuki, 1990).

Considerando nuevas alternativas implican tratar de cambiar la percepción o expectativas del empleado insatisfecho, cuando hay malas interpretaciones basadas en información incorrecta. Por ejemplo, si hay preocupación debido a falsos rumores de reajustes de personal, se debe aclarar que no hay tal peligro. Es probable que los empleados no crean a estas afirmaciones a menos que confíen en la gerencia (Wexley y Yuki, 1990).

2.9.Diferencias entre satisfacción y clima

Clima organizacional, según West 1998 (citado por Kangis y Williams, 2000), son “las percepciones que los miembros de una organización comparten sobre elementos fundamentales de su organización”. El clima psicológico esta definido como las percepciones individuales pertinentes a sucesos, prácticas y procesos del ambiente de trabajo.

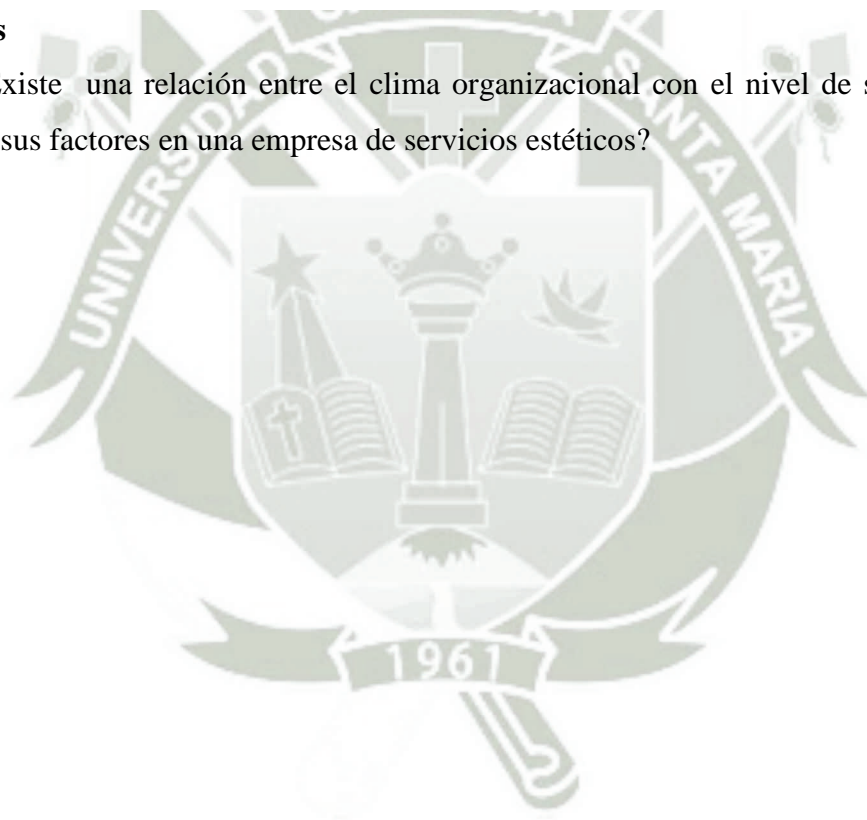
La satisfacción laboral es una actitud hacia el trabajo en general o una parte definida, actitud en la que se destaca un componente evaluativo (1997, Eagly y Chaiken citado por Lasio, 2003). En el clima organizacional principalmente intervienen las percepciones compartidas mientras en la satisfacción en el trabajo media la evaluación de la persona.

Un buen clima ayuda de hechos aumentar el rendimiento de la empresa, influye positivamente en el comportamiento de los trabajadores, identificándose e integrándose en la estructura de la organización. En la satisfacción laboral influyen las expectativas de proyección laboral, el cumplimiento del contrato psicológico, la claridad en el rol a desempeñar, la percepción de eficacia de su actividad. Es muy posible que la satisfacción sea mayor, cuando el empleado relaciona de una manera relativamente directa su actividad en la organización con el éxito de esta. (1997, Eagly y Chaiken citado por Lasio, 2003)

Es indispensable para las empresas de avanzada, establecer un clima laboral adecuado, porque, esto producirá una mejora de la productividad a mediana y largo plazo, ya que de esta manera, se tienen mejores decisiones tácticas, mayor rendimiento del trabajo realizado, y menor ausentismo. Al darse esta relación directa, esto puede ser una buena herramienta de trabajo para las empresas, ya que no puede incidirse directamente en la satisfacción de un individuo, pero sí en las dimensiones del clima organizacional. En toda empresa debe hacerse una medición del clima organizacional, y también se hará una medición de la satisfacción laboral. (1997), Eagly y Chaiken citado por Lasio, 2000

Hipótesis

¿Existe una relación entre el clima organizacional con el nivel de satisfacción laboral y sus factores en una empresa de servicios estéticos?



CAPÍTULO II: DISEÑO METODOLÓGICO

Tipo o Diseño de Investigación

La presente investigación es tipo descriptivo Correlacional, cuyo propósito es evaluar la relación existente entre los factores de satisfacción laboral y el clima organizacional en la empresa de servicios estéticos.

Dada la naturaleza de la investigación el diseño es no experimental, transversal de campo.

Método de investigación

La descripción de la satisfacción Laboral y el clima organizacional, es importante en esta investigación ya que se pudo identificar de qué manera la relación de ambos influye en cada trabajador y también en los servicios que brinda la Empresa de servicios estéticos, Montalvo-Spa.

Técnicas e instrumentos

Técnica

La técnica aplicada para ambos instrumentos es la encuesta.

Instrumentos

Validación del Primer Instrumento: Clima organizacional

Ficha técnica: 1

Nombre	: Cuestionario de Clima Organizacional
Autores	: Quality Values Administración: Individual o Colectiva
Duración	: Sin tiempo límite, 30 minutos aproximadamente
Aplicación	: Adultos involucrados en Organizaciones
Significación	: Evaluación de clima organizacional
Validez y Confiabilidad:	-Fue validado con una Población Arequipeña por la Bachiller Heidi Lizbeth Calcina Cateriano
Año	: Octubre – 2003

Características básicas

El cuestionario de Clima Organizacional es una prueba que consta de 49 ítems los cuales evalúan las siguientes dimensiones Medio Ambiente (7 ítems), Trabajo en Equipo (7 ítems), Gerencia efectiva (7 ítems), Competencia (7 ítems), Recompensa (7 ítems), Compromiso (7 ítems), involucramiento (7 ítems) en su versión definitiva, consta de 5 alternativas de respuesta que son las siguientes "Totalmente de Acuerdo (5), Moderadamente de acuerdo (4), Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3), Moderadamente en Desacuerdo (2) , Totalmente en Desacuerdo (1). La calificación final del cuestionario es trasladada a tres categorías: "Percepción positiva de la Organización", "Percepción Regular de la Organización ", "Percepción Negativa de la Organización"

Se han realizado, pruebas de alfa de Crombach de 0.75 y Rho de Spearmanbrown de 0.63, para la escala general y sus respectivas dimensiones.

Sus ámbitos de aplicación son Organizaciones. No teniendo un tiempo límite sin embargo es preferible que sea rápido, para evitar manipulación de datos.

Elaboración de la escala

En el proceso de VALIDEZ y CONFIABILIDAD la prueba ha pasado por varias etapas, desde una primera etapa de análisis de los ítems para poder determinar si los, ítems verdaderamente median las diferentes dimensiones que se estaba pretendiendo como Responsabilidad, Trabajo en Equipo y Destrezas gerenciales, se han realizado varios análisis estadísticos, se ha utilizado un muestreo probabilístico de carácter estratificado, quedando nuestra muestra de 180 de una población de 339. Se respetó la estructura primaria del instrumento el cual está elaborado en una escala de tipo Likert. Se estandarizo en los EE, UU. Elaborando las categorías de acuerdo a los

resultados obtenidos de nuestra muestra los cuales son los siguientes:

DIMENSIONES	ITEMS
Medio Ambiente	1,8,15,22,29,36,43
Trabajo en Equipo	2,9,16,23,30,37,44
Gerencia Efectiva	3,10,17,24,31,38,45
Involucramiento	4,11,18,25,32,39,46
Recompensas y reconocimiento	5,12,19,26,33,40,47
Competencia	6,13,20,27,34,41,48
Compromiso	7,14,21,28,35,42,49

Contenido del cuestionario

El cuestionario consta de siete partes Medio Ambiente, Trabajo en Equipo, Gerencia Efectiva, involucramiento, Recompensas-Reconocimiento, Competencia, Compromiso.

Clima organizacional: Fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización. (Gonclaves, 1997)

Medio ambiente: Conjunto de propiedades del ambiente de trabajo percibidas por los individuos que trabajan en ese lugar y que sirven como fuerza vital que influye en su conducta de trabajo. (Hodge, 1998)

Trabajo en equipo: Número de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo, un planteamiento común y con responsabilidad mutua compartida. (Katzenbach, 1996)

Gerencia efectiva: Proceso que implica coordinación de todos los recursos disponibles en una organización (humana, física, tecnológica, financiera) para que a través de los procesos de Planificación, organización, dirección y control se logren objetivos previamente establecidos. (Crosby, 1988)

Involucramiento: Grado en que los empleados se sumergen en sus labores, invierten tiempo y energía en ellas y conciben el trabajo como parte central de sus existencias. (Newstrom, 1999)

Recompensas: Sistema de motivación a los miembros de un grupo a realizar sus tareas en los niveles de cantidad y calidad exigidos, atraen a los individuos a formar parte de la organización y mantenerlos en ella.

Competencia: Capacidad, habilidad y conocimientos que tiene cada individuo para ser más efectivo en el desarrollo de sus labores. Características propias que hacen ser mejor o más competitivo en diferentes aspectos a una persona.

Compromiso: Reflejo del acuerdo del empleado con la misión y las metas de la empresa, su disposición a empeñar su esfuerzo a favor del cumplimiento de estas y sus intenciones de seguir trabajando ahí. (Newstrom, 1999)

Materiales

El material con el que cuenta el cuestionario es el siguiente:

Manual: Con las normas de aplicación, corrección, valoración, y fundamentos teóricos de la prueba.

Cuadernillo: Con las instrucciones y elementos distribuidos atendiendo a los componentes de la escala o cuestionario.

Hoja de respuestas: Personales

Plantillas: Para la corrección del cuestionario se utilizan tres plantillas (una para cada factor) divididas cada una en sus respectivos sub indicadores.

Validación del Segundo Instrumento: Satisfacción Laboral

La Escala de satisfacción laboral SL-SPC (ver apéndice) quedó como una escala aditiva de medición ordinal de 36 proposiciones asociados a siete factores que se definen como sigue:

Palma (1999).

Factor I: Condiciones Físicas y/o Materiales (5 ítems)

Los elementos materiales o de infraestructura donde se desenvuelve la labor cotidiana de trabajo y se constituye como facilitador de la misma.

Factor II: Beneficios Laborales y/o Remunerativos (4 ítems)

El grado de complacencia en relación con el incentivo económico regular o adicional como pago por la labor que se realiza.

Factor III: Políticas Administrativas (5 ítems)

El grado de acuerdo frente a los lineamientos o normas institucionales dirigidas a regular la relación laboral y asociada directamente con el trabajador.

Factor IV: Relaciones Sociales (4 ítems)

El grado de complacencia frente a la interrelación con otros miembros de la organización con quien se comparte las actividades laborales cotidianas.

Factor V: Desarrollo Personal (6 ítems)

Oportunidad que tiene el trabajador de realizar actividades significativas a su autorrealización.

Factor VI: Desempeño de Tareas (6 ítems)

La valoración con la que asocia el trabajador sus tareas cotidianas en la entidad en que labora.

Factor VII: Relación con la Autoridad (6 ítems)

La apreciación valorativa que realiza el trabajador de su relación con el jefe directo y respecto a sus actividades cotidianas.

Validez:

Factor I: Condiciones Físicas y/o Materiales ($\alpha = .79$)

Factor II: Beneficios Laborales y/o Remunerativos ($\alpha = .68$)

Factor III: Políticas Administrativas ($\alpha = .67$)

Factor IV: Relaciones Sociales ($\alpha = .59$)

Factor V: Desarrollo Personal ($\alpha = .79$)

Factor VI: Desempeño de Tareas ($\alpha = .66$)

Factor VII: Relación con la Autoridad ($\alpha = .79$)

Población y Muestra

Población

Trabajadores de la empresa de servicios estéticos Montalvo, que hacen a un número de 40 en las dos sucursales de Arequipa.

Muestra

Están conformados por el Universo es decir los 40 trabajadores de las dos sucursales de la empresa Montalvo-Spa.

Características de la Muestra:

• **Genero**

Femenino: 67,5%

Masculino: 32.5%

• **Estado Civil**

Solteros: 40%

Casados: 57.5%

Divorciado: 2.5%

- **Profesión**

Estilistas: 14%

Maquilladoras: 7.5%

- **Categoría Laboral**

Nombrado: 20%

Contratado: 80%

Muestreo

Dado el número singular del universo esta mismo será nuestra muestra representativa en estrecha relación con el logro de objetivos específicos y la metodología planteada.

Procedimiento

Inicialmente, se solicitó una autorización del Gerente de la empresa Montalvo-Spa, Arequipa para desarrollar la presente investigación.

No solo el Gerente tenía que estar informado, sino también los jefes del área, Los trabajadores de ambas sucursales, así como también del área de mantenimiento.

El permiso que se me dio fue favorable, para poder evaluar a los trabajadores de la empresa, A cada uno de ellos se les pidió su colaboración para esta investigación, explicándoles en qué consistiría su participación. Todos ellos dieron su consentimiento previo.

A continuación, se llevaron a cabo los cuestionarios individuales durante un par de meses .Posteriormente, los participantes reunidos en grupo completaron de forma individual ambos cuestionarios.

Recolección de Datos

Criterios de Inclusión

- Trabajadores de la empresa Montalvo-Arequipa, que presenten una concurrencia permanente en el año.
- Que laboren en cualquier de las dos sucursales de la ciudad Arequipa.

Primera sucursal: Parque Lambramani

Segunda sucursal: Av.Leon XIII- Cayma

Criterios de Exclusión

- Los trabajadores de otras cedes.
- Los trabajadores de la Gerencia y los trabajadores de mantenimiento

Criterios de Procesamiento de Información

Se aplicaran los instrumentos a las unidades de estudio que conforman la muestra, luego serán tabuladas y procesadas vía software Excel para conformar la base de datos de donde se establecerán los cuadros y graficas de frecuencia simple, luego se procederá aplicar los análisis estadísticos como es el Ji cuadrado estos resultados se relacionaron entre si y forman componentes que maximizan la explicación del conjunto de variables identificando el más significativo.

Utilizaremos la estadística, para tomar una muestra aleatoria y proyectar el fenómeno estudiado.



CAPITULO III

RESULTADOS

Resultados descriptivos

Datos generales

A continuación se presentan las tablas y gráficos relacionados a las frecuencias obtenidas de la aplicación de los instrumentos utilizados para el desarrollo del trabajo de investigación.

Tabla de satisfacción laboral

A continuación se presentan las tablas relacionadas a las frecuencias obtenidas de la aplicación de los instrumentos utilizados para el desarrollo del trabajo de investigación.

Tabla 1: Condiciones físicas

Condiciones físicas	Frecuencia	%
Alto	5	12.50
Parcial satisfecha	19	47.50
Regular	13	32.50
Parcial insatisfecha	3	7.50
Total	40	100.00

Descripción:

De acuerdo a los resultados observados en la tabla anterior, se puede inferir que en el factor I de condiciones físicas está conformado en un mayor porcentaje por parcial satisfecha en 47.5 % y en segundo lugar un 32.5 % por regular

Tabla 2: Beneficios laborales

Beneficios laborales	Frecuencia	%
Parcial satisfecha	10	25.00
Regular	29	72.50
Parcial insatisfecha	1	2.50
Total	40	100.00

Descripción:

De acuerdo a los resultados observados en la tabla anterior, se puede inferir que en el factor II de beneficios laborales está conformado en un mayor porcentaje por regular en 72.5 % y en segundo lugar un 25 % por parcial satisfecha.

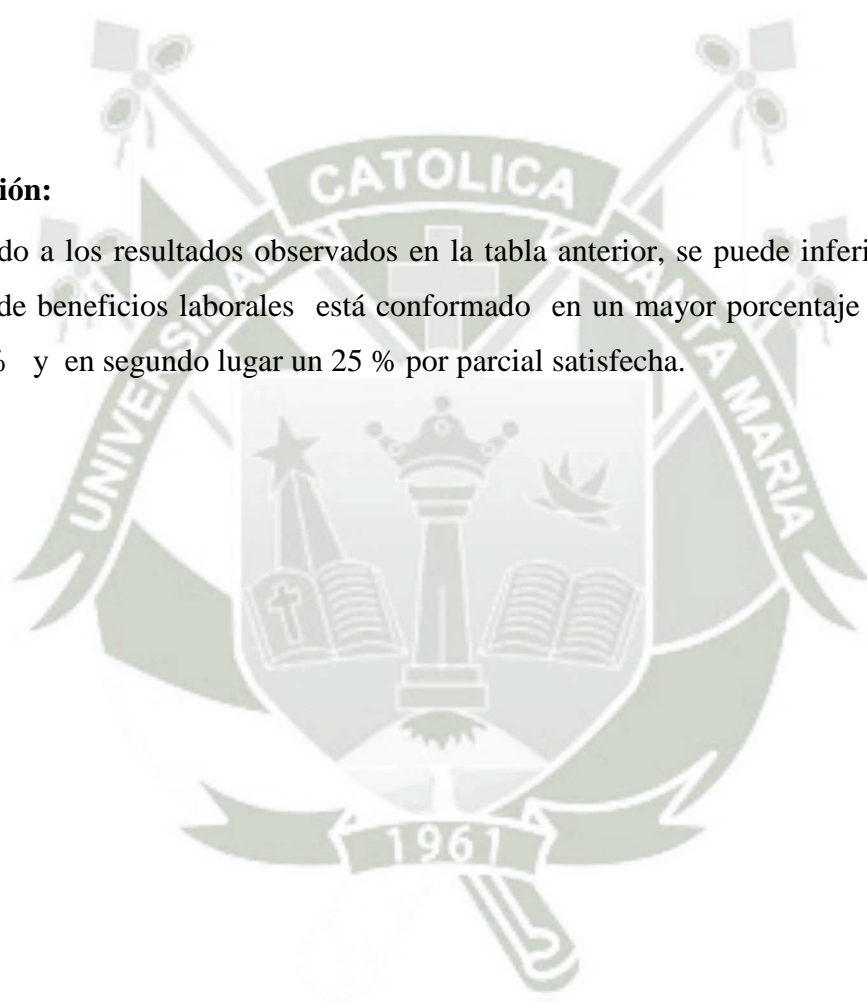


Tabla 3: Políticas administrativas

Política administrativa	Frecuencia	%
Alto	1	2.50
Parcial satisfecha	3	7.50
Regular	17	42.50
Parcial insatisfecha	9	22.50
Baja	10	25.00
Total	40	100.00

Descripción:

De acuerdo a los resultados observados en la tabla anterior, se puede inferir que en el factor III de políticas administrativas está conformado en un mayor porcentaje por regular en 42.5 % y en segundo lugar un 25 % por baja.

Tabla 4: Relaciones sociales

Relaciones sociales	Frecuencia	%
Alto	5	12.5
Parcial insatisfecha	2	5.0
Regular	30	75.0
Parcial satisfecha	3	7.5
Total	40	100.0

Descripción:

De acuerdo a los resultados observados en la tabla anterior, se puede inferir que en el factor IV de relaciones sociales está conformado en un mayor porcentaje por regular en 75 % y en segundo lugar un 12.5 % por alto.

Tabla 5: Desempeño de personal

Desempeño de personal	Frecuencia	%
Alto	9	22.50
Parcial satisfecha	11	27.50
Regular	18	45.00
Parcial insatisfecha	2	5.00
Total	40	100.00

Descripción:

De acuerdo a los resultados observados en la tabla anterior, se puede inferir que en el factor V de desempeño personal está conformado en un mayor porcentaje por regular en 45 % y en segundo lugar un 27.5 % por parcial satisfecha.

Tabla 6: Desempeño de tareas

Desempeño de tareas	Frecuencia	%
Parcial satisfecha	34	85.00
Parcial insatisfecha	6	15.00
Total	40	100.00

Descripción:

De acuerdo a los resultados observados en la tabla anterior, se puede inferir que en el factor VI de desempeño de tareas está conformado en un mayor porcentaje por parcial satisfecha en 85 % y en segundo lugar un 15 % por parcial insatisfecha.

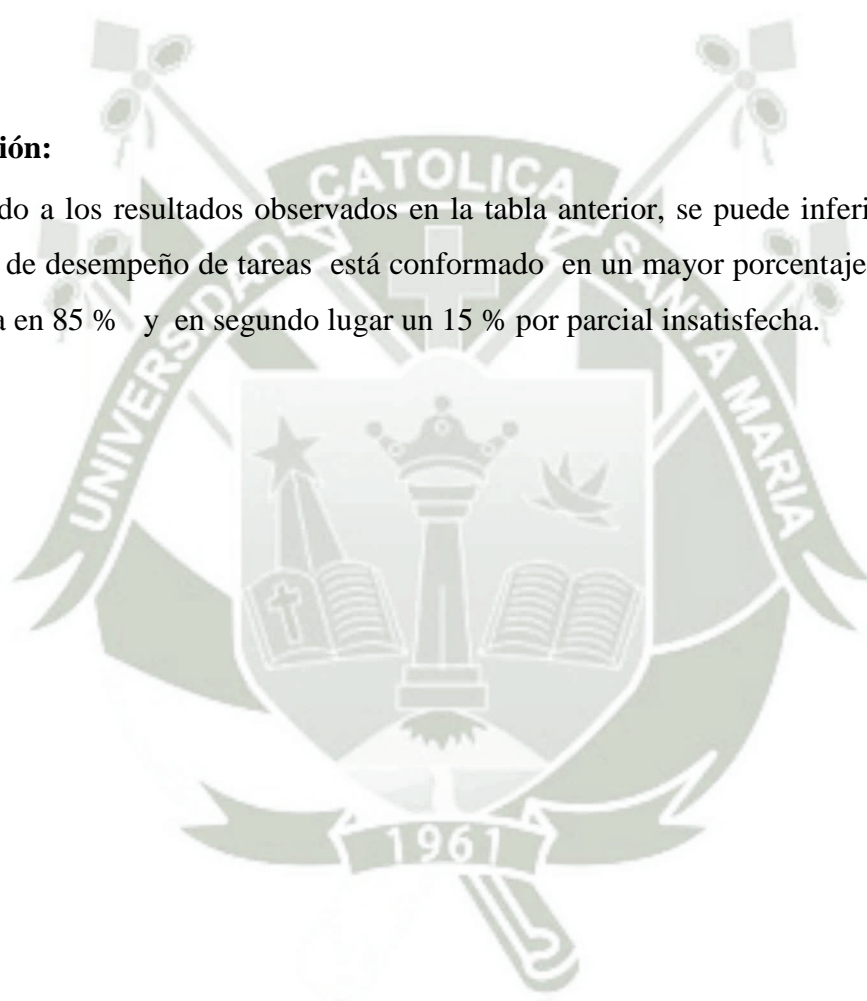


Tabla 7: Relación con autoridad

Relación con la autoridad	Frecuencia	%
Alto	1	2.50
Parcial satisfecha	5	12.50
Regular	31	77.50
Parcial insatisfecha	3	7.50
Total	40	100.00

Descripción:

De acuerdo a los resultados observados en la tabla anterior, se puede inferir que en el factor VII de relaciones con la autoridad está conformado en un mayor porcentaje por regular en 77.5 % y en segundo lugar un 7.5 % por parcial insatisfecha.

Tabla 8: Nivel de Satisfacción

Nivel de satisfacción laboral	Frecuencia	%
Regular satisfecha	26	65.00
Parcial insatisfecha	14	35.00
Total	40	100.00

Descripción:

De acuerdo a los resultados observados en la tabla anterior, se puede inferir que el nivel de satisfacción laboral, el mayor porcentaje, es decir el 65% es regular satisfecha y el 35% es parcial insatisfecha, tomado de un total de 40 encuestados.

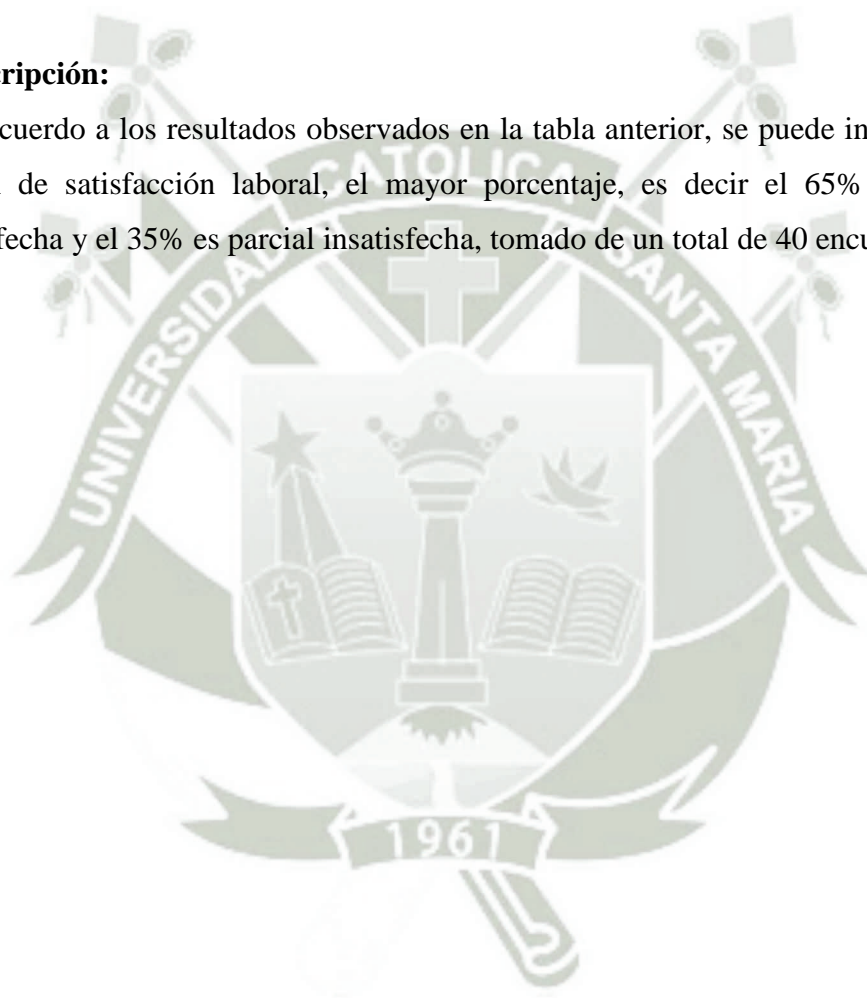


Tabla del clima organizacional

Tabla 9: Medio ambiente

Medio ambiente	Frecuencia	%
Media	9	22.50
Alta	31	77.50
Total	40	100.00

Descripción:

De acuerdo a los resultados observados en la tabla anterior, se puede inferir que en el medio ambiente está conformado en un mayor porcentaje por alta en 77.5 % y en segundo lugar una media de 22.5 % .

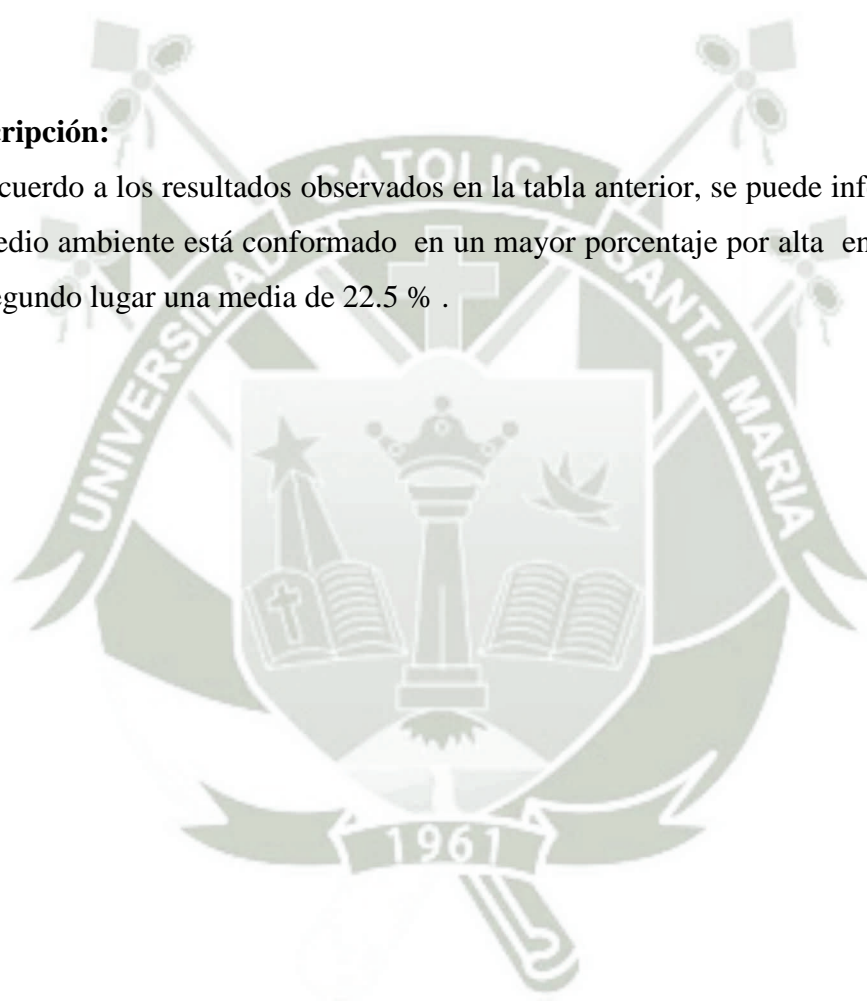


Tabla 10: Trabajo en equipo

Trabajo en equipo	Frecuencia	%
Baja	1	2.50
Media	14	35.00
Alta	25	62.50
Total	40	100.00

Descripción:

De acuerdo a los resultados observados en la tabla anterior, se puede inferir que el trabajo en equipo está conformado en un mayor porcentaje por regular alto en 62.5 % y en segundo lugar un 35 % por parcial media.

Tabla 11: Gerencia estratégica

Gerencia estratégica	Frecuencia	%
Media	11	27.50
Alta	29	72.50
Total	40	100.00

Descripción:

De acuerdo a los resultados observados en la tabla anterior, se puede inferir que en la gerencia estratégica está conformado en un mayor porcentaje por media en 27.5 % y en segundo lugar un 72.5 % por alta.

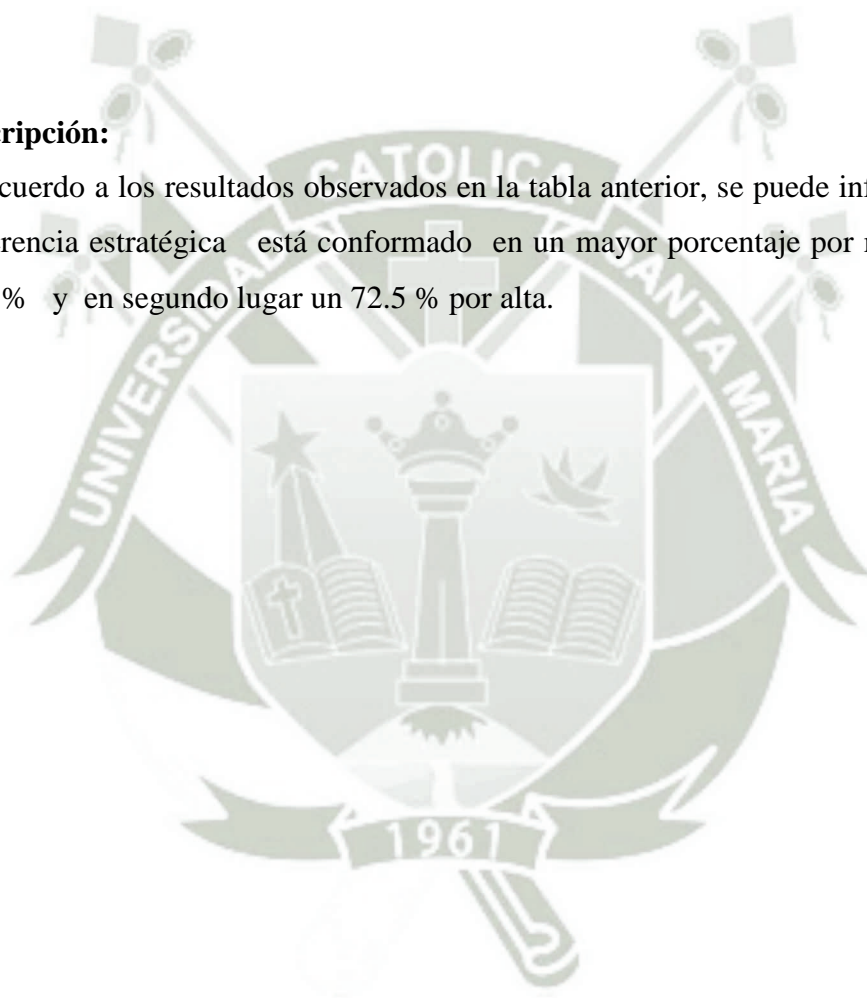


Tabla 12: Involucramiento

Involucramiento	Frecuencia	%
Media	14	35.0
Alta	26	65.0
Total	40	100.0

Descripción:

De acuerdo a los resultados observados en la tabla anterior, se puede inferir el involucramiento está conformado en un mayor porcentaje por media en 35 % y en segundo lugar un 65 % por alta.

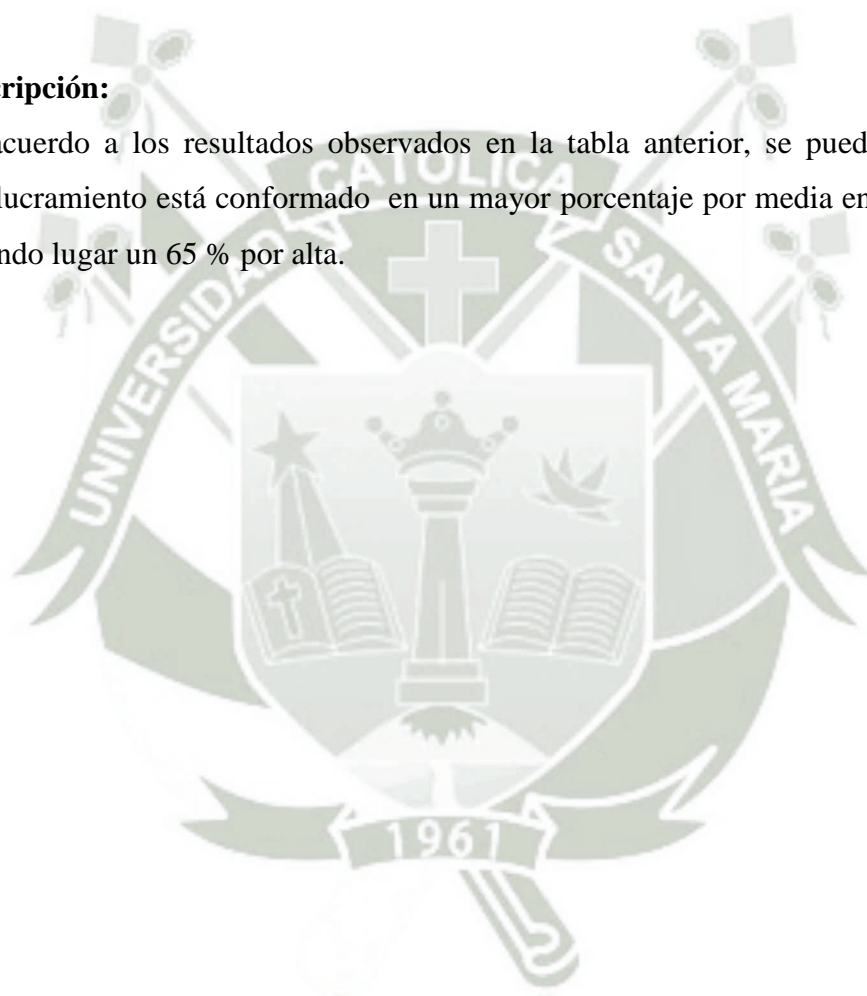


Tabla 13: Recompensa

Recompensa	Frecuencia	%
Media	11	27.50
Alta	29	72.50
Total	40	100.00

Fuente: Elaboración propia

Descripción:

De acuerdo a los resultados observados en la tabla anterior, se puede inferir que en la recompensas está conformado en un mayor porcentaje por alta en 72.5 % y en segundo lugar un 27.5 % por parcial media.

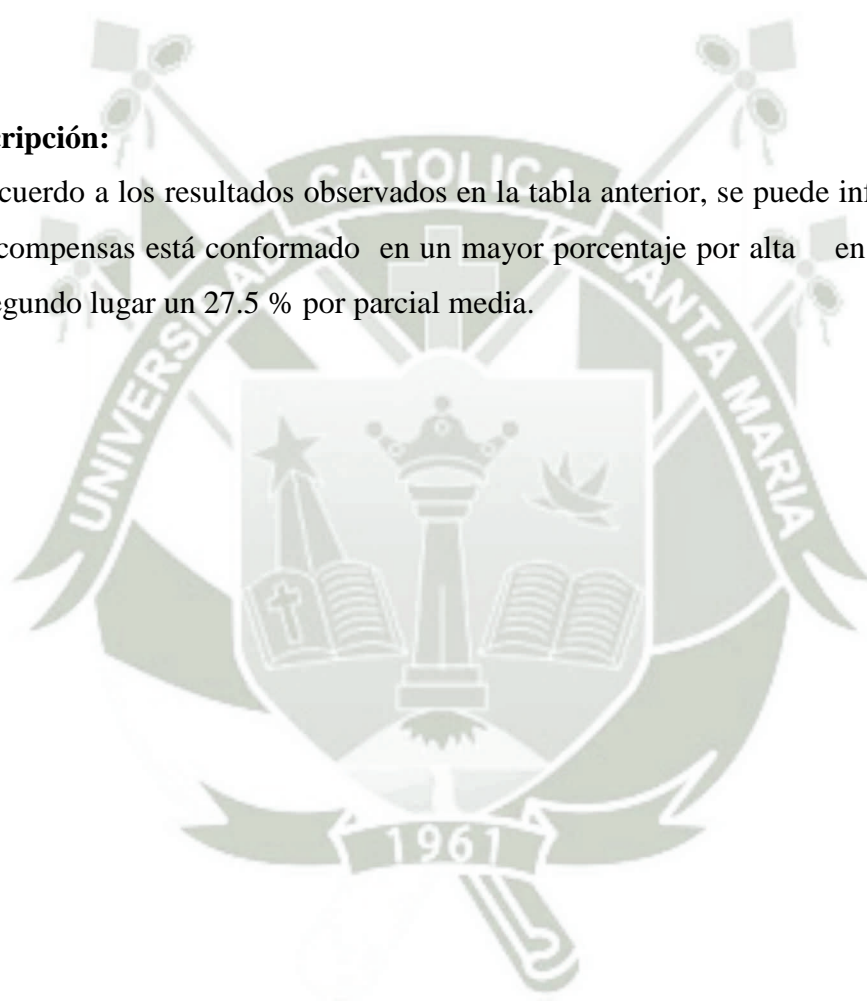


Tabla 14: Competencia

Competencia	Frecuencia	%
Baja	1	2.50
Media	7	17.50
Alta	32	80.00
Total	40	100.00

Descripción:

De acuerdo a los resultados observados en la tabla anterior, se puede inferir que la competencia está conformado en un mayor porcentaje por alta en 80 % y en segundo lugar un 17.5 % por media.

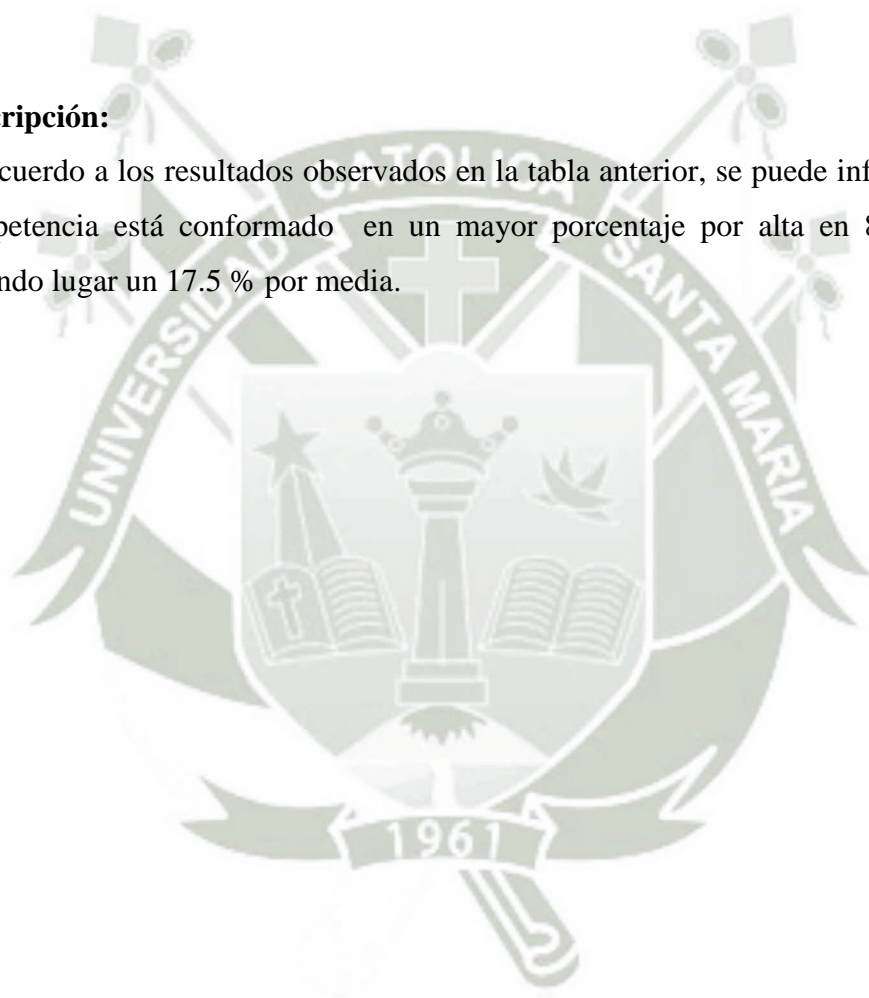


Tabla 15: Compromiso

Compromiso	Frecuencia	%
Media	6	15.00
Alta	34	85.00
Total	40	100.00

Fuente: Elaboración propia

Descripción:

De acuerdo a los resultados observados en la tabla anterior, se puede inferir que el compromiso está conformado en un mayor porcentaje por alta en 85 % y en segundo lugar un 15 % por media.

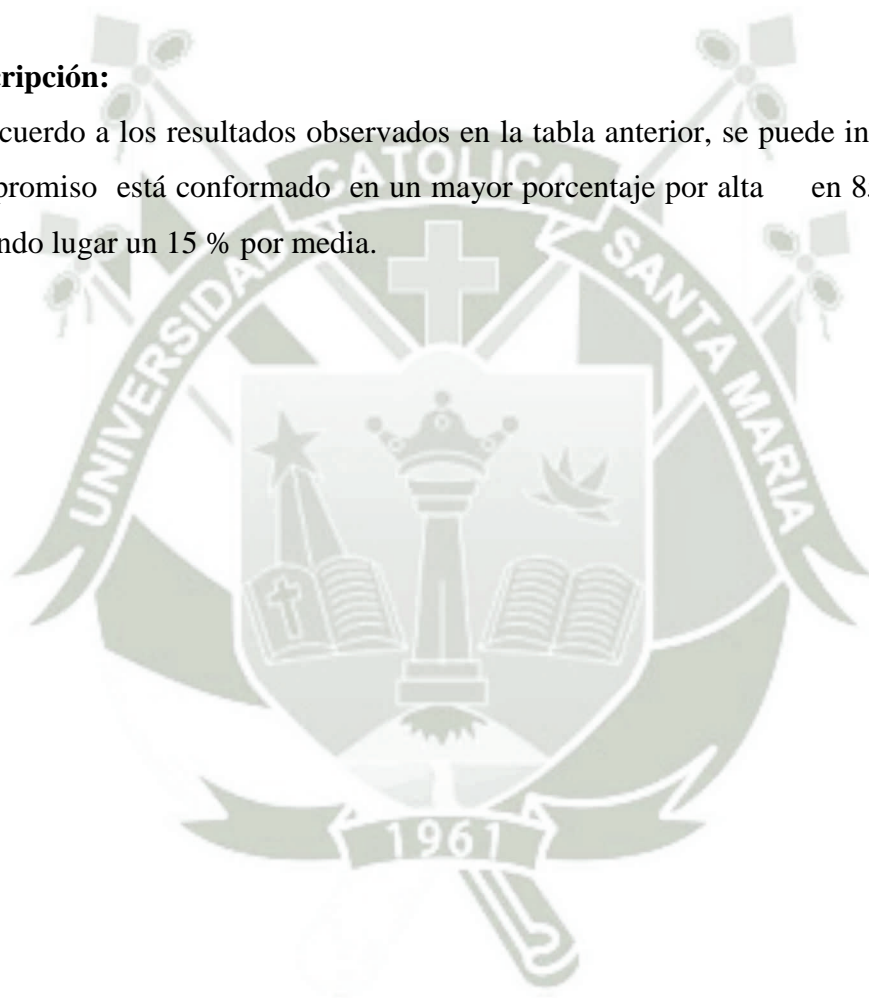
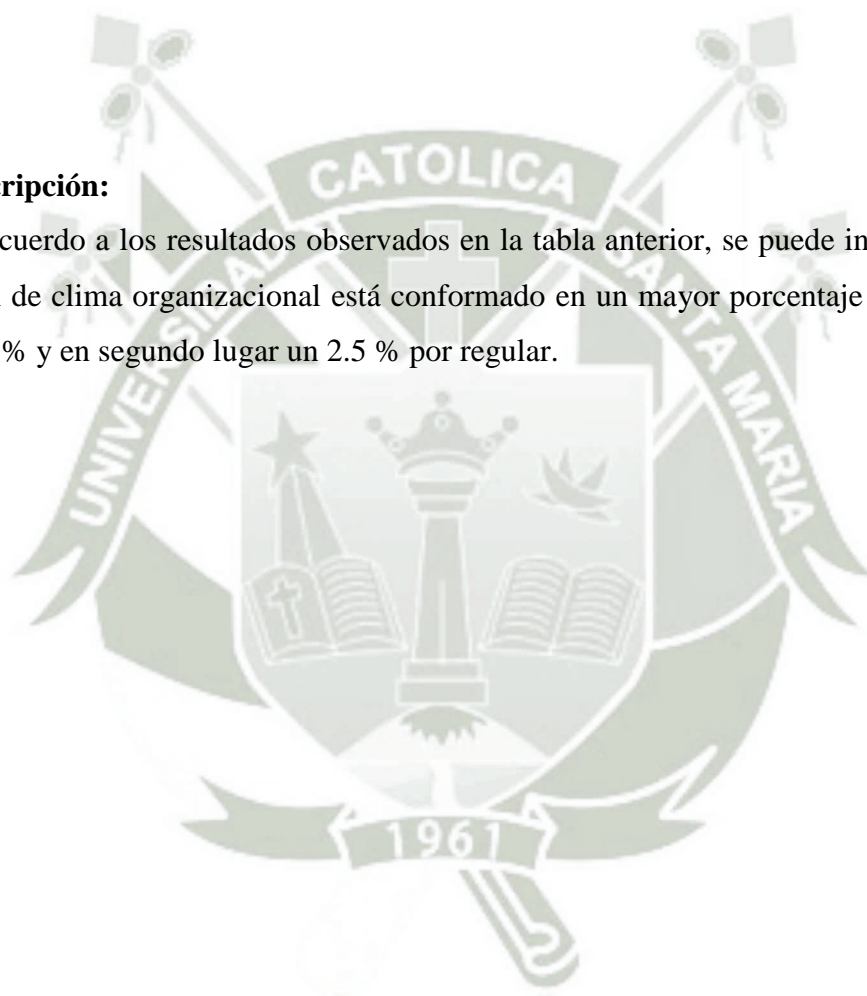


Tabla 16: Nivel de clima organizacional

Nivel de clima organizacional	Frecuencia	%
Percepción regular	1	2.50
Percepción positiva	39	97.50
Total	40	100.00

Descripción:

De acuerdo a los resultados observados en la tabla anterior, se puede inferir que el nivel de clima organizacional está conformado en un mayor porcentaje por alto en 97.5 % y en segundo lugar un 2.5 % por regular.



Resultados estadísticos inferenciales

A continuación se presentan las tablas y gráficos relacionados a las pruebas estadísticas aplicadas al grupo de estudio

Tabla 17: Relación entre el beneficio laboral- FII de la satisfacción laboral con el involucramiento del clima organizacional

Involucramiento	Media		Alta	
Beneficios laborales	F	%	F	%
Parcial	6	42.86%	4	15.38%
Regular	7	50.00%	22	84.62%
Parcial insatisfecha	1	7.14%	0	0.00%
TOTAL	14	100.00%	26	100.00%
$Ji^2 = 6.108$				
$p = 0.047$				
$p < 0.050$				

Descripción:

Como se puede observar en los resultados, al aplicar la prueba de Ji cuadrado con un nivel de confianza del 95% se indica que existe relación entre las variables, por lo que se afirma que hay dependencia entre el beneficio laboral-el factor II de la satisfacción laboral con el involucramiento del clima organizacional

Tabla 18: Relación entre el beneficio laboral- FII dela satisfacción laboral con la competencia del clima organizacional

Competencia	Baja		Media		Alta	
Beneficios laborales	F	%	F	%	F	%
Parcial	1	100.00%	0	0.00%	9	28.13%
Regular	0	0.00%	6	85.71%	23	71.88%
Parcial insatisfecha	0	0.00%	1	14.29%	0	0.00%
TOTAL	1	100.00%	7	100.00%	32	100.00%

 $Ji^2 = 9.735$
 $p = 0.045$
 $p < 0.050$

Descripción:

Como se puede observar en los resultados, al aplicar la prueba de Ji cuadrado con un nivel de confianza del 95% se indica que existe relación entre las variables, por lo que se afirma que hay dependencia entre el factor de beneficios laborales Factor II de satisfacción laboral y la competencia del clima organizacional

Tabla 19: Relación entre el desempeño de tareas- FVI de la satisfacción laboral con la gerencia estratégica del clima organizacional

Desempeño de tareas	Gerencia estratégica		Alta	
	F	%	F	%
Regular	7	63.64%	27	93.10%
Parcial insatisfacción	4	36.36%	2	6.90%
TOTAL	11	100.00%	29	100.00%

$$Ji^2 = 5.431$$

$$p = 0.02$$

$$p < 0.050$$

Descripción:

Como se puede observar en los resultados, al aplicar la prueba de Ji cuadrado con un nivel de confianza del 95% se indica que existe relación entre las variables, por lo que se afirma que hay dependencia entre el factor de desempeño de tareas-VI de satisfacción laboral con la gerencia estratégica del clima organizacional.

DISCUSIÓN

En esta nueva era de cambios y evolución tanto profesional como seres humanos también existen cambios en donde se puede ver el mejoramiento de nuestro desempeño el fenómeno de la satisfacción laboral y el clima organizacional, adquiriendo una gran importancia para el desarrollo de las personas y para una mayor productividad en las empresas u organizaciones.

Si una persona se encuentra satisfecha con su trabajo responderá correctamente a las exigencias de este; si, por el contrario, está insatisfecha no será capaz de realizar su labor con eficiencia y calidad.

Según Robbins, (1998) la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo, se toma a la satisfacción algo que se aprende . Es decir, reconoce que la satisfacción no es algo innato y su interpretación es desde una visión más psicosocial.

Por otro lado Robbins (1998), integra el rótulo “reto en el trabajo”. muchos trabajadores prefieren trabajos que les permitan utilizar sus destrezas. Donde existan las variaciones y donde puedan demostrar mejor sus habilidades.

Luego de realizado el diagnóstico de la satisfacción laboral y determinadas las variables que inciden negativamente en ella, resulta imprescindible buscar los medios o alternativas que permitan revertir la situación.

Además, se plantea que en el desempeño no sólo influye la motivación del individuo, sino también, sus habilidades y particularidades subjetivas y el nivel de esfuerzo que este considera necesario para realizar de forma eficiente su actividad productiva. Al colocar las recompensas como punto de conexión entre la satisfacción y la motivación, se constituye en una perspectiva muy interesante para la comprensión de la relación entre ambas variables organizacionales.

No obstante, se considera que esta influencia no debe ser comprendida de manera inmediata o lineal sino que se deben tomar en consideración las diferencias personales; es decir, la influencia que ejercen las particularidades psicológicas de los individuos en la dinámica de este complejo proceso. Por este motivo, todo cambio que se desee efectuar en el ambiente laboral debe tomar en consideración las características personales de los trabajadores, así también el clima organizacional repercute mucho en la calidad de como los trabajadores se desempeñan en cada uno de sus puestos asignados el tener un buen clima en toda organización ayuda que los trabajadores se sienten con mayor satisfacción laboral, el modo en que es percibido por ellos y la influencia que ejercerán en su desempeño y rendimiento laboral.

En conclusión, se puede decir que en la actualidad la satisfacción laboral se constituye en un elemento esencial para el logro de los objetivos humanos y organizacionales. Por esta razón, es necesario estudiarla de forma consecuente y lograr que los conocimientos generados sean aplicados de forma holística y humanista; de tal forma que no se obvie a la persona que es ese trabajador que se esfuerza y produce y por ende necesita sentirse bien y satisfecho en su centro de trabajo y con las personas que lo rodean.

CONCLUSIONES

Primera: La relación de los niveles de satisfacción laboral con el clima organizacional que presento el personal de la empresa Montalvo es vinculable, ya que la conducta que expresan los individuos en el trabajo, relaciones laborales, y el nivel motivacional posee estrecha relación con el Clima organizacional, dado por el conjunto de propiedades del entorno laboral evaluado.

Segunda: Así mismo podemos concluir que se estableció la relación significativa que poseen sus componentes como es el caso del beneficio laboral con el involucramiento, en dicha empresa. Debido a que se obtuvo los resultados más altos en estos dos componentes.

Tercera: Se evidencio que la competencias, y el desempeño de tareas que es la valoración que siente el trabajador en sus tareas es alta y presenta relación estadísticamente significativa con la gerencia estratégica existiendo coordinación de los recursos disponibles en la Empresa (humana, física, tecnológica y financiera) se logren los procesos de dirección, organización y planificación establecida, obteniendo un mejor servicio Estético.

Cuarta: En toda empresa es necesaria la evaluación de estos componentes, para poder verificar el desempeño de cada trabajador y como se siente en las actividades que realiza.

Quinta: Esta investigación sirve para poder tener mayor conocimiento en el área de la psicología organizacional, ya que esta de modelo para futuras investigaciones donde se maneje gran cantidad de trabajadores y se manejen diferentes tipos de ambiente laborales. Sean publicas o privadas y conjuntamente con un buen asesoramiento.

SUGERENCIAS

Primera: Se puede sugerir en esta oportunidad el entablar una buena relación y empatía entre los superiores y los empleados, manteniendo una favorable y positiva comunicación laboral, tomando en cuenta las opiniones y/o ideas que puedan favorecer al mayor crecimiento de la empresa Montalvo. De manera que existan reuniones donde se visualice o se tenga un mayor acceso de comunicación con cada miembro de la empresa para poder percibir sus problemas, conflictivos, metas, objetivos a nivel personal, profesional y como equipo.

Segunda: Podemos sugerir en esta relación, de clima organizacional y satisfacción laboral mantenerse en una mismo equilibrio o concordancia, para así mantener el buen nivel que ofrece dicha empresa Montalvo, realizando seguimientos y evaluaciones periódicas, también supervisando las necesidades psicológicas y laborales de cada miembro de la empresa.

Tercera: Se sugiere mayor capacidad de potencializar el desempeño de cada trabajador, con capacitaciones constantes, premios, viajes o becas para buscar mejorar su calidad de trabajo y así tener clientes más satisfechos, seguir desarrollando y fomentando la integración como equipo de trabajo y reforzando a los trabajadores de todas las áreas de la empresa Montalvo.

Cuarta: Manejar proporcionalmente los salarios remunerativos de cada trabajador, tomando en cuenta las horas extras o la cantidad de eventos que se pueden realizar en la empresa Montalvo. Eliminando las amenazas y las críticas sino con recompensas y con motivación, para que los trabajadores se sientan con una mayor calidad de aporte para poder realizar su trabajo.

Quinta: Para incrementar el trabajo en equipo, resolver los conflictos rápidamente, alentar la integración entre los trabajadores, con pequeñas olimpiadas, reuniones de recreación y compartir entre ellos a un nivel igualitario.

Sexta: Se sugiere hacer entrevistas personalizadas, para tomar en cuenta las Percepciones de los trabajadores a nivel individual, teniendo en cuenta las Características de la Muestra donde están hombres, mujeres, solteros, casados, nombrados, contratados, etc.



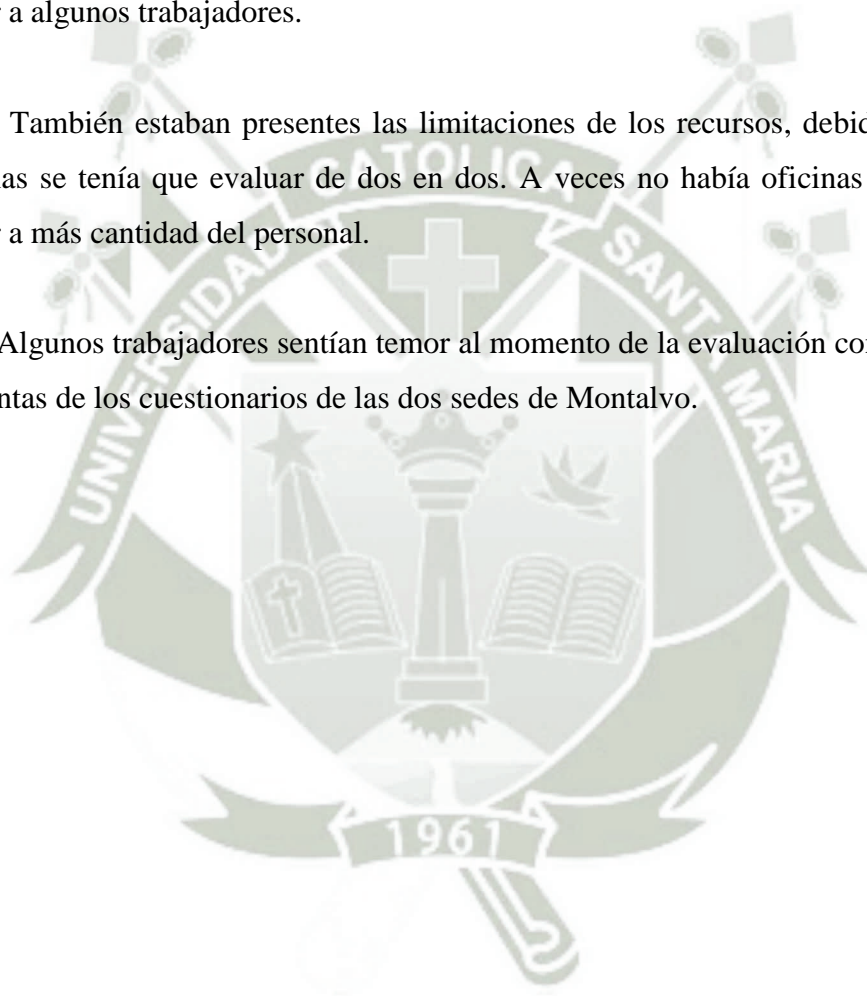
LIMITACIONES

Primera: Podemos decir que la principal limitación, fueron los horarios y la organización de tiempo, debido a que algunos trabajadores y Gerentes no estaban presentes, ya sea viajes o eventos fuera de la ciudad o del país.

Segunda: Otra limitación, fue la temporada donde había capacitaciones, y no se podía encuestar a algunos trabajadores.

Tercera: También estaban presentes las limitaciones de los recursos, debido a que en las oficinas se tenía que evaluar de dos en dos. A veces no había oficinas para poder encuestar a más cantidad del personal.

Cuarta: Algunos trabajadores sentían temor al momento de la evaluación con relación a las preguntas de los cuestionarios de las dos sedes de Montalvo.



REFERENCIAS

Arroba, T. (1990). Como Manejar la Presión en el trabajo. México, Mc Graw Hill.

Arévalo, J.(2000). Clima y cultura organizacional, Institución Bancaria. Venezuela

Arciniega, L. (2002). Compromiso Organizacional México ¿Cómo hacer Dirección estratégica Julio-Agosto

Atalaya, M.C. (1999). Satisfacción Laboral y Productividad. Tesis de la Universidad Mayor de San Marcos. Lima

Baron, R. (1996). Psicología (3ª ed.). México. Prentice-Hall. Hispanoamérica S.A.

Brow y Moberg (1990). “Teoría de la organización y la Administración: enfoque integral. México: Editorial Limusa. Brunet L (1999).

Bustos, P. (1999). Clima y Ambiente organizacional. Hispanoamericana S.A.

Barrroso, M. (1999).Meditaciones gerenciales (1999), Democracia en el tercer milenio (2003).

Buckley(1973).”La Sociología y la Teoría Moderna de los Sistemas. Trad. Aníbal C. Leal. Buenos Aires: Amorrortu editores, (1967) 1973, 2a. ed.

Brunet,L.(1999).“El Clima de Trabajo en las Organizaciones”: Definiciones, diagnóstico y consecuencias. México: Editorial Trillas.

Crosby, (1988). "El arte de hacer que las cosas ocurran".(1988)Tomo 1 Lo Blanch.

Corsi, M. (1983). Psico-Fisiología del Sueño. México. Trillas.

CECSA. Comportamiento organizacional, 2000, México.

Davis, K y Newstrom, J. (1999). Comportamiento Humano en el Trabajo. México. McGraw Hill.

Dessler, G. (1993). Organización y Administración, México: Prentice-Hall.

Dunnette, M. (1998). Psicología industrial. Edit. Trillas. ... De la naturaleza y causas de la satisfacción en el trabajo, manual de psicología industrial y organizacional, Rand McNally-College, pp.

Feldman, R. (1999). Psicología con Aplicaciones a los Países de habla Hispana (3ª Ed.). Madrid, McGraw Hill.

Fontana, D. (1992). Control del Estrés. México. Manual Moderno.

Gongalves, A. (1997). "Dimensiones del clima organizacional", Sociedad Latinoamericana. México. McGraw Hill.

Halloran y Bentosn (1987). Bibliografía. 102. IV. Anexos. 104 ... Encontraron que existe una correlación positiva entre la Satisfacción laboral y los empleados

Hall, E. (1996). Desarrollo de los diferentes procesos psicológicos. ... Prentice-Hall. [cap 1. pp. Psicología del desarrollo hoy (2 vols).

Herzberg, F. (1959). La teoría bifactorial. Estrechamente ligada con el modelo de la jerarquía de las organizaciones. (2 vols).

Hodge, A. (1998) S. P: Comportamiento organizacional: teoría y práctica, Prentice-Hall, México.

Ibáñez, B. (1990). Manual para la Elaboración de Tesis. México. Trillas

Johannesson (1973). La conceptualización del Clima Organizacional: Síntesis.

Johns(1988).Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.(Cockburn, 1988).

Hornig, 1992; Jones, 1988; Sullerot, 1988; Tremosa,... Departamento de Psicología.

KatzKahn(1977).Psicología social de las organizaciones, México: McGraw-Hill,

Katzenbach, J. y D. Smith (1996). La sabiduría de los equipos, 1996, México, DF:

Kurt Lewin (1930).Dinámica de grupo.principios de la Gestaltheorie.EE.UU.

Karasek, Robert (1990) Stress, productivity, and the reconstruction of working life.
EE.UU.

Kerlinger, F. (1982). Investigación del Comportamiento: Técnicas y Metodologías.
México. Interamericana.

Lawler, 1981 y Thierry, 1984 proponen como posible... un programa de desarrollo
organizacional: San Francisco/London. BADARACCO, JosePHL. (2005).

Lawrence y Lonsch (1967).Lawrence, P., and Lorsch, J. Diferenciación e Integración en
Organizaciones Complejas "Ciencia Administrativa Trimestral 12, (1967), 1-30

Lazarus, R. S. yFolkman S. (1986). Estrés y Procesos Cognitivos.Barcelona, Editorial.
Martínez Roca.

Lewin ,Lippit y White (1939).Las primeras alusiones al término de Clima
Organizacional. Tomo II. Hispanoamericana.S.A.

Litwin y Stringer (1968) Teoría de Clima Organizacional: sobre Clima Organizacional.

Mansilla (1999). Departamento de Desarrollo Organizacional de la Mutual
Alfaomega, 1999 - 218 pages.

Montmollin, M. (1996). Introducción a la Ergonomía. México. Limusa.

Newstrom,D (1999) Clima Organizacional en la empresa, su relación con la cultura de la misma, Clima organizacional y el comportamiento humano en el trabajo.

Orlandini, A. (1996). El Estrés. Buenos Aires. Fondo de la Cultura Económica de Argentina S.A.

Pagano, R. (1999). Estadísticas de las Ciencias del Comportamiento (5ª ed.). Thomson.

Parsons(1966). En términos de una toda del "conflicto social". (Coser, 1957 y 1970).

Dahrendorf,(1958, 1966).El sistema social, Revista de Occidente, Madrid.

Palma (1999). Escala de Satisfacción Laboral SL – SPC .

Peiro(1996). JOSE MARIA PEIRO SILLA (Nota bibliográfica). Jose.M.Peiro@uv.es
La actividad laboral en su contexto (con F. Prieto, Síntesis Madrid, 1996).

Pastor, J. (1985). Método Japapsi; Anti estrés. Lima. Magazine.

Robbins,S.(1996)(1998).Comportamiento Organizacional. México. Prentice-Hall.
Hispanoamericana S.A.

Rodríguez, D. (1999). Diagnóstico Organizacional. México. Alfa omega Grupo Editor.

Rodriguez, K. C. (2002). El concepto de "satisfaccion en el trabajo" y su poryeccion en la enseñanza. Granada: Universidad de Granada.

Serna, H. (1997). Gerencia Estratégica. Colombia. Editores LTD.

Schneider y Hall(1982) Modelo de Schneider y Hall (1982; citado por Goncalves, (2005).

Schultz, D. (1994). Psicología Industrial (3ra ed.). México. McGraw Hill.

Shaw, C. (1985). Relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en una muestra de supervisores . Universidad Femenina del Sagrado Corazón. Lima.

Siegrist J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. Journal of Occupational Health Psychology.

Valle, R (1995). Gestión Estratégica de Recursos Humanos. Estados Unidos. Addison Wesley Iberoamericana.

Venegas, B. A. (2010). Clima organizacional. Un estudio exploratorio. Mexico: Universidad del Papaloapan.

Von Bertalanffy (1984). BERGÉ, P., POMEAU, Y. y VIDAL, C. (1984): Order within chaos: towards a ... BERTALANFFY, Ludwig von (1955): El significado de la teoría general de los sistemas. En L. von HOWELL, W. C. (1979): Psicología industrial y organizacional.

Werther, W.B. y Davis, K. (1996). Administración de Personal y Recursos Humanos. México. Mc Graw Hill.

Wexley, K. N. y Yukl, G.A. (1990). Conducta Organizacional y Psicología del Personal. México. Compañía Editorial Continental S.A.

Whittaker, J. (1984). Bases Biológicas de la Conducta (4ª ed.). México. Interamericana,



ANEXOS

Anexo de cuestionario de clima organizacional

CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

El presente cuestionario es estrictamente CONFIDENCIAL Y ANÓNIMO, el objetivo es conocer las características organizacionales de los trabajadores de la institución. No existen respuestas correctas o incorrectas, por favor sea usted lo más honesto posible. Conteste todas las preguntas sin excepción, el dejar en blanco algún reactivo-ítem invalida el cuestionario.

Edad : Sexo: F () M ()
Profesión : Estado civil:
Tiempo de servicio :
Categoría : Nombrado () Contratado () Cooperativa ()

Instrucciones:

Marque con una "X" la alternativa que más se ajuste a usted.

- 5: Totalmente de Acuerdo
- 4: Moderadamente de Acuerdo
- 3: Ni de acuerdo ni en Desacuerdo
- 2: Moderadamente en Desacuerdo
- 1: Totalmente en Desacuerdo

ÍTEM	5	4	3	2	1
1. Mi área de trabajo tiene un medio ambiente seguro					
2. Tengo confianza en mis compañeros de trabajo					
3. Me puedo comunicar eficientemente con mis superiores.					
4. Mi agencia se encuentra debidamente informada acerca de aspectos importantes que suceden en la organización					
5. La organización me reconoce por mi contribución cuando los objetivos y metas alcanzados.					
6. Tuve las habilidades que se requerían para este trabajo cuando fui contratado.					
7. Estoy muy dispuesto a trabajar tan duro como sea necesario para lograr que el trabajo se lleve a cabo.					
8. Mi área de trabajo está bien organizada y limpia.					
9. La gente con la que trabajo realiza un buen trabajo.					
10. Mi agencia es eficientemente dirigida.					
11. Existe un buen sistema de comunicación dentro de la organización.					
12. Recibo la adecuada retroalimentación de mi desempeño.					
13. Recibo el entrenamiento para estar actualizado con las habilidades que necesito para ser efectivo en mi trabajo.					
14. Yo sobrepaso las expectativas que la organización tiene sobre mí.					
15. Las condiciones de trabajo en el ambiente están continuamente mejorando.					
16. La gente en mi agencia trabajan bien juntos.					
17. La gerencia tiene una buena comprensión de lo que pasa en mi agencia.					
18. La organización me motiva para apoyarme en el desarrollo del mejoramiento de los procesos de trabajo.					
19. La organización cuenta con expectativas de trabajo realistas.					

20. El entrenamiento es una prioridad en mi organización.					
21. Estoy muy dispuesto a poner un esfuerzo extra cuando sea necesario.					
22. La organización hace un gran trabajo de mantenimiento preventivo, sustitución modernización del equipo que utilizo para hacer mi trabajo.					
23. Todas las agencias en la organización trabajan bien juntas.					
24. Yo soy tratado con respeto por mis superiores.					
25. Mi jefatura busca el involucramiento de los empleados en la toma de decisiones importantes.					
26. Recibo el pago justo por mi trabajo.					
27. Tengo las habilidades necesarias para realizar mi trabajo eficientemente.					
28. A mí me gusta trabajar en esta organización.					
29. Mi ambiente de trabajo es adecuado (ventilación, temperatura, ruido, etc.)					
30. Los recursos se comparten libremente a lo largo de la organización.					
31. Mi superior valora mis intervenciones y opiniones.					
32. La organización confía en mí en sus planes para el futuro.					
33. Las prestaciones que se me brindan en esta organización son satisfactorias.					
34. Puedo manejar adecuadamente la cantidad de mi carga de trabajo.					
35. Mis planes son crecer como profesional en esta organización.					
36. Cuento con los recursos que necesito para realizar mi trabajo eficientemente.					
37. Mi agencia se comunica bien con las otras agencias en la organización.					
38. Se me asigna una apropiada cantidad de trabajo.					
39. La organización cuenta conmigo para desarrollar trabajos importantes.					
40. Mi agencia se desempeña por arriba del promedio comparado con otras agencias en la organización.					
41. La organización me ayuda a desarrollar mi trabajo.					
42. Estoy orgulloso de trabajar para esta organización.					
43. Mi lugar de trabajo me produce estrés.					
44. Mi agencia contribuye con el logro de los objetivos de la organización.					
45. Mi jefatura es receptivo a mis ideas y preocupaciones.					
46. La organización se sensibiliza con mis necesidades individuales.					
47. Las promociones en la organización se manejan de una manera justa.					
48. Mis capacidades y habilidades son poco aprovechadas en el trabajo que realizo.					
49. Le soy fiel a la organización					

Cuestionario obtenido de la organización QUALITY VALUES (2003)

Anexo de cuestionario de satisfacción laboral

INSTRUCCIONES: A continuación se presenta una serie de enunciados a los cuales usted deberá responder marcando con un aspa (X) de acuerdo a lo que considere conveniente

TDA = TOTALMENTE DE ACUERDO		DA = DE ACUERDO		I = INDECISO		
ED = EN DESACUERDO		TDE = TOTALMENTE EN DESACUERDO				
ENUNCIADO		TDA	DA	I	ED	TDE
1.- La distribución física el ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.						
2.- Mi sueldo es muy bajo en la relación a la labor que realizo.						
3.- El ambiente creado por mis compañeros es el ideal para desempeñar mis funciones.						
4.- Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser.						
5.- La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra.						
6.- El jefe(a) es comprensivo(a).						
7.- Me siento mal con lo que gano.						
8.- Siento que doy más de lo que recibo de la institución.						
9.- Me agrada trabajar con mis compañeros.						
10.- Mi trabajo me permite desarrollarme personalmente.						
11.- Me siento realmente útil con la labor que realizo.						
12.- Es grato la disposición de mi jefe cuando les pide alguna consulta sobre mi trabajo.						
13.- El ambiente donde trabajo es confortable. (ventilación, iluminación, etc.)						
14.- Siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable.						
15.- La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando.						
16.- Prefiero tomar distancia con las personas con las que trabajo.						
17.- Me disgusta mi horario.						
18.- Disfruto cada labor que realizo en mi trabajo.						
19.- Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia.						
20.- Llevarme bien con mi jefe(a) beneficia la calidad de mi trabajo.						
21.- La comodidad que me ofrece el ambiente de mi trabajo es inigualable.						
22.- Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.						
23.- EL horario de trabajo me resulta incómodo.						
24.- La solidaridad es una virtud característica de nuestro grupo de trabajo.						
25.- Me siento feliz por los resultados que logro en mi trabajo.						
26.- Mi trabajo me aburre.						
27.- La relación que tengo con mis superiores es cordial.						
28.- En el ambiente físico donde me ubico trabajo cómodamente.						
29.- Mi trabajo me hace sentir realizado profesionalmente.						
30.- Me gusta el trabajo que realizo.						
31.- No me siento a gusto con mi jefe(a).						
32.- Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias (materiales y/o inmuebles).						
33.- El esfuerzo de trabajar más horas reglamentarias, no me es reconocido.						
34.- Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo.						
35.- Me siento complacido con la actividad que realizo.						
36.- El jefe(a) valora el esfuerzo que hago en mi trabajo.						

Tomado de Sonia Palma Carrillo (2004) (Docente Investigadora URP) desarrollo la escala Clima Laboral CL – SPL Individual